

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“Plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V., en el municipio de Antigua Cuscatlán”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Herrera Soto, Katia Jeannette

Martínez Fabián, Diego Enrique

Tobar Palacios, Issa Jeannette

Para optar al grado de:

Licenciatura en administración de empresas

Docente directora:

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Diciembre de 2013

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR (A): ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARÍA GENERAL: DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MASTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO(A): M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR: LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO
COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DICIEMBRE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios Padre por la sabiduría, la fuerza y el coraje dado para no desmayar en este largo camino, a mis Padres a quienes dedico este logro tan importante en mi vida Rolando Herrera y Juana Soto por el amor y apoyo incondicional, a mis hermanas quienes estuvieron en todo momento conmigo, a nuestra docente director por su apoyo para realizar este trabajo, a mi amiga Erlinda Terezón quien formo parte muy importante en mis estudios, a mis compañeros de trabajo y amigos Issa Tobar y Diego Martínez.

Katia Jeannette Herrera Soto

A Dios y la Virgencita por todas las bendiciones que me han dado a lo largo de mi vida y por brindarme la fuerza en los momentos más difíciles para poder alcanzar este triunfo. A mis padres Blanca Estela de Martínez que con su esmero me brindo todo el apoyo para poder culminar mi carrera, a Salomón Martínez que con sus consejos me dio la fortaleza de seguir adelante, a mis hermanos Rodrigo y Gustavo que son una parte muy importante en la finalización de este logro, a mis compañeras Issa Tobar Y Katia Soto quienes siempre estuvieron en los momentos más críticos y me ayudaron a salir adelante y a mi amiga Erlinda Terezón a quien a lo largo de la carrera siempre estuvo cuando la necesite, y a nuestra docente director por su valiosa ayuda para realizar este trabajo.

Diego Enrique Martínez Fabián

Dedico este trabajo principalmente a Dios, en agradecimiento por haberme permitido llegar hasta este momento importante de mi formación profesional, en segundo lugar a mi madre Zonia Palacios, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad, por ser mi ejemplo a seguir, a mi padre Amilcar Tobar y a mi abuela Erminia Carballo quienes han sido y serán los tres pilares fundamentales de todas mis actuaciones y a quienes les agradezco cada enseñanza que han dejado en mi Así mismo agradezco a nuestra docente director por su tiempo, al igual que a mis amigos Erlinda, Katia y Diego.

Issa Jeannette Tobar Palacios

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
RESUMEN.....	iii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE PLAN ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA EMPRESA PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V CON NOMBRE COMERCIAL CINNABON.....	1
GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS.....	1
1. Definición de franquicias.....	1
2. Antecedentes de las Franquicias a Nivel Internacional.....	4
3. Antecedentes de las Franquicias a Nivel Nacional.....	5
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V.....	10
1. Antecedentes.....	10
2. Mercado consumidor.....	11
3. Productos que ofrece.....	12
MARCO TEÓRICO SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1. Aspectos cambiantes de la empresa.....	13
2. Clasificación de la empresa en El Salvador.....	14
ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
1.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	15
1.2. Definiciones de la Planeación Estratégica.....	16
1.2.1. Planeación.....	17
1.2.2. Estrategia.....	18
1.2.3. Planificación estratégica.....	18
1.3. Importancia de la Planeación Estratégica.....	21
1.4. Descripción de la filosofía empresarial y estructura de la organización.....	22
2. ENUNCIACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	23
2.1. Determinación de objetivos y metas organizacionales.....	23
2.2. El Análisis FODA.....	24

2.3. Fuerzas competitivas.....	29
3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN.....	32
4. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.....	33
5. LIMITACIONES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
6. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
CAPÍTULO II DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V CON NOMBRE COMERCIAL CINNABON.....	38
Investigación de campo.....	38
1. Importancia de la investigación.....	38
2. Objetivos de la investigación.....	40
a) Objetivo general.....	40
b) Objetivos específicos.....	40
3. Hipótesis.....	41
a) Hipótesis general.....	41
b) Hipótesis específicas.....	41
4. Metodología de la investigación.....	42
Métodos.....	42
1. Método Analítico.....	42
2. Método Deductivo.....	42
Fuentes de información.....	43
1. Fuentes Primarias.....	43
2. Fuentes Secundarias.....	43
Tipos de Investigación.....	43
1. Descriptivo.....	43
Diseño de la Investigación.....	44
1. No experimental.....	44
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
1. TÉCNICAS.....	44
1.1. La Encuesta.....	44
1.2. La Entrevista.....	45
1.3. La observación directa.....	45
2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	45

2.1.1.	Cuestionario.....	45
2.1.2.	Guía de preguntas de entrevista.....	45
3.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	46
3.1.	Determinación del Universo.....	46
3.2.	Determinación de la Muestra.....	46
4.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	46
5.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
6.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	73
6.1.	Diagnostico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de PACIFIC ENTERPRISES, S.A. DE C.V.....	73
6.1.1.	Fortalezas.....	73
6.1.2.	Oportunidades.....	74
6.1.3.	Debilidades.....	75
6.1.4.	Amenazas.....	76
7.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	77
7.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter para la empresa PACIFIC ENTERPRISES, S.A.DE C.V. Con nombre comercial CINNABON.....	78
7.1.1.	Rivalidad entre los competidores.....	78
7.1.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	78
7.1.3.	Productos sustitutos.....	78
7.1.4.	Competidores potenciales.....	78
7.1.5.	Poder de negociación de los clientes.....	79
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
1.	CONCLUSIONES.....	80
2.	RECOMENDACIONES.....	81
	CAPÍTULO III Propuesta de un plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. en el municipio de Antigua Cuscatlán.....	82
A.	Objetivo.....	82
B.	Desarrollo de Plan Estratégico.....	82
1.	Formulación de la misión, visión y valores.....	82
a)	Misión.....	82

b) Visión	83
c) Valores.....	83
C. Proceso de elaboración de estrategias a través de la matriz FODA.....	85
1. Análisis FODA.....	85
a) Determinación de fortalezas y debilidades.....	85
b) Determinación de las amenazas y oportunidades.....	85
2. Cruce de variables.....	88
a) Estrategias Ofensivas (F-O)	88
b) Estrategias Defensivas (F-A).....	88
c) Estrategias Adaptativas (D-O).....	89
d) Estrategias de Supervivencia (D-A)	89
D. Objetivos Estratégicos.	90
a) Objetivo General:.....	90
b) Objetivos Específicos:	90
E. Estructura organizativa propuesta.	91
F. Propuesta de Política Institucional.....	94
G. Planes de Acción a Implementar	95
H. Costo de Implementación del Plan Estratégico	105
I. Seguimiento y control. (Ejemplo de desarrollo)	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	109

INTRODUCCIÓN.

La aplicación de planeación estratégica en una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, es de mucha importancia si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, en la cual se debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, de acuerdo al proceso de planificación estratégica.

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa Pacific Enterprises S.A.de C.V. con nombre comercial CINNABON no cuenta con un plan estratégico establecido, lo cual les limita proyectarse en el largo plazo.

A continuación se presenta la estructura de los capítulos que conforman ésta investigación:

El capítulo I se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, el cual se integra de tres partes, primero se abordan aspectos generales sobre las franquicias tanto a nivel internacional como nacional, posteriormente aspectos relacionados con la empresa Pacific, Enterprises S.A. DE C.V. y finalmente aspectos sobre la planeación estratégica que son la base para la presente propuesta.

En el capítulo II contiene la parte metodológica que sirvió para recolectar la información de campo, así como los datos obtenidos que servirán para determinar la situación actual de la empresa que permita elaborar un diagnóstico.

En el capítulo III corresponde a la propuesta de plan estratégico, para que contribuya a mejorar la toma de decisiones acertadas en la empresa Pacific Enterprises S.A.de C.V. con nombre comercial CINNABON. Se da a conocer los resultados obtenidos del análisis FODA, herramienta utilizada para la determinación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, que posee a si como también se detalla los elementos esenciales de toda planeación estratégica la cual incluye la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a seguir para poder lograrlos. Al igual que se incluye una propuesta de distribución jerárquica para la empresa, ya que se considera fundamental, si su idea es expandirse, finalizando con los planes de acción a implementar con la finalidad de cumplir los objetivos y metas propuestos.

RESUMEN

En el año 1997 nació la empresa Inversiones del Atlántico esta fue la primera empresa fundada por los hermanos en el país de Honduras adquiriendo la marca de CINNABON decidieron comercializar con ella porque sus productos están relacionadas con la panadería y bebidas calientes como frías. Teniendo la visión de crecimiento decidieron invertir en otro país de Centroamérica es por ello que constituyeron legalmente Pacific Enterprises S.A. de C.V. en El Salvador en el año 2003 por la cercanía existente entre ambos países, posicionando la marca de CINNABON en centros comerciales.

Un aporte importante a la institución se proporciona a través de la realización de una investigación que permita mejorar la toma de decisiones administrativas. Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

- Hacer una investigación bibliográfica con el objeto de obtener información relevante para desarrollar el plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas en Pacific Enterprises S.A. de C. V.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la organización analizando factores internos como externos, determinando fortalezas y oportunidades con las que cuenta así como las debilidades y amenazas a las que se enfrenta a través de un análisis FODA.
- Elaborar un Plan Estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C. V.

Se hizo uso del Método Analítico para analizar e interpretar por parte cada elemento del fenómeno a investigar, así mismo se utilizó el método deductivo porque se investiga de lo general a lo particular. Se utilizaron diferentes técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación directa; e instrumentos tales como: la guía de entrevista y el cuestionario, los cuales facilitaron la recolección, tabulación y análisis de la información; logrando proporcionar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Por consiguiente, el análisis permitió realizar las siguientes conclusiones: Las fortalezas de la empresa radican, en que está cuenta con la maquinaria adecuada y buenas prácticas entre empleados esto es muy importante ya que estas fortalecen el desarrollo de las operaciones, ofreciendo así productos de calidad y buen servicio al cliente. Al igual que las oportunidades que ofrece el mercado actual y el potencial no son aprovechadas en su totalidad debido a la administración empírica de la empresa y a la falta de una planeación estratégica que le permita una mejor perspectiva y genere una mayor confianza a sus clientes. Además existen clientes que reconocen la marca y la prefieren.

Por lo tanto se le recomienda a la empresa: Formular e implementar la planeación estratégica acorde a la realidad y respetando el entorno en el cual se desenvuelven las operaciones de la empresa, y poder así aprovechar las oportunidades que generan el mercado actual y el potencial. Así como Formular políticas, objetivos, valores y estrategias enfocadas tanto a los clientes internos y a los clientes externos quienes son el pilar base de la empresa, así mismo permitirá hacerle frente a la competencia y a la presencia de productos sustitutos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE PLAN ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA EMPRESA PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V CON NOMBRE COMERCIAL CINNABON.

GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS.

1. Definición de franquicias.¹

El sistema de las franquicias es un procedimiento de mercado de operación único, homogéneo, que estandariza todas las fases del proceso de comercialización de un producto o servicio determinado, por lo que en diversos puntos de venta se puede ofrecer exactamente el mismo producto, el mismo servicio, con idéntica calidad e igual presentación. Una franquicia concierne a dos tipos de personas:

El franquiciador, quién es el que desarrolla el sistema y le presta su nombre o marca registrada a un franquiciatario. El Franquiciatario, es quién adquiere el derecho de operar un negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador.

De acuerdo con lo anterior, las franquicias pueden tener dos objetivos:

- Para el franquiciador la expansión de su negocio.
- Para el franquiciatario ser dueño de un negocio.

¹ <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/5205/Capitulo3.pdf>

Tipos de Franquicias

Existen tres tipos de franquicias:²

A) De Producto (o Distribución Exclusiva)

En las que el franquiciatario actúa como concesionario de la distribución de los productos de él franquiciador, y utiliza la marca o nombre comercial. La finalidad es desplazar un producto a través de canales de distribución.

En este tipo de franquicias no hay regalías para el franquiciador, quien obtiene sus ganancias de la venta de sus productos al franquiciatario.

B) Franquicias de Productos o de Marcas registradas o de Procesamiento o Manufactura

Esta es una forma de franquicia muy antigua que se uso por primera vez en la década de 1800 y que aún siguen empleando los distribuidores de automóviles, las gasolineras, la industria de los refrescos embotellados y varios más. Bajo una franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo, y el consumidor lo percibe de esa forma.

C) Franquicias con Formato de Negocio

La forma de franquicia más conocida es la de formato de negocio. En este caso, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.

² <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/5205/Capitulo3.pdf>

En este caso los franquiciadores obtienen sus utilidades por medio de las regalías de sus franquiciatarios.

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son: El empleo de una marca o un nombre registrado, el pago de derechos o regalías y el suministro de servicios. Análisis y detalle de cada elemento:³

1. El empleo de una marca o nombre registrado:

El nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciador durante un periodo específico. Los nombres y las marcas registradas son el activo principal de las compañías y son un elemento básico de una franquicia.

2. Pago de derechos o regalías:

El segundo elemento que define a una franquicia es el pago de una cuota por el derecho de vender los productos o servicios. Este cargo puede ser una cuota inicial de entrada, una regalía pagadora mensualmente, cierta aportación para la publicidad, el costo de la capacitación, una cuota mínima de compras del producto, o cualquier otra serie de pagos obligatorios.

3. Suministro de servicios:

La comisión Federal del comercio de Estados Unidos considera que un negocio es una franquicia si un sistema de negocios se opera bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, que funcionan conforme a un método o formato de negocio

³ <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/5205/Capitulo3.pdf>

especifico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

2. Antecedentes de las Franquicias a Nivel Internacional.

Las franquicias o concesiones nacieron en la década de los años 50's aproximadamente cuando grandes cadenas como JC Penney, Montgomery Ward y Sears entre otras se dieron cuenta que necesitaban mayor capital para crecer y tuvieron que buscar inversionistas que estuvieran igual de interesados en los negocios.⁴

Fue así como nació un nuevo modelo de tienda en donde el franquiciador otorga al concesionario su tecnología en la forma de hacer los negocios, conceptos con éxito garantizado y en donde el franquiciante o concesionario paga una parte de sus ganancias a su franquiciador.

En el año de 1862 la compañía I.M. Singer & Co, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comenzó a utilizar esta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos.

Las compañías petroleras y automovilísticas argumentan que sus distribuidores trabajan por medio de franquicias desde principios del presente siglo. Pero en realidad las franquicias no obtuvieron el apoyo y el reconocimiento público hasta el año de 1950, cuando las tiendas departamentales, restaurantes y hoteles empezaron a aparecer a través de todo Estados Unidos.

⁴ <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/5205/Capitulo3.pdf>

3. Antecedentes de las Franquicias a Nivel Nacional.⁵

El Salvador ha comenzado a desarrollar franquicias locales en los últimos tres años, casi al mismo tiempo que el resto de la región. Incluso, lograr que las empresas franquicien, se ha convertido en una apuesta gubernamental, y el Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX), del Ministerio de Economía, ha apoyado al menos a tres compañías para que entren en ese proceso con cofinanciamiento de hasta \$25 mil no reembolsables. Una de ellas es La Panetiere.

Aunque la llegada de las primeras franquicias a Centroamérica data de la década de los setenta, cuando el gigante McDonald's incursionó, junto con marcas como Hardee's y Pizza Hut, y en los siguientes 25 años la región se siguió poblando de franquicias extranjeras, no fue hasta 1994 cuando la guatemalteca Pollo Campero marcó una nueva etapa: una empresa centroamericana empezaba a franquiciar.

Pero desde ese hito, pasaron siete años para que se generara el boom de franquicias locales en los distintos países. La industria, formalmente, nació en 2001 en la región.

Desde esa fecha, ha crecido 1,500%. Mientras que en 2001 el 99% de las franquicias que operaban en la región eran importadas, ahora solo el 76% lo son. La mayoría proviene de Estados Unidos, pero también las hay mexicanas, españolas, argentinas y brasileñas.

De las 156 franquicias que operan en la región, según la Asociación de Comunidades Autofinanciadas (ACAF), alrededor de un 24% se ha generado

⁵ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM>

dentro, bajo marcas como Quick Photo, Los Cebollines y El Chinito Veloz, de Guatemala; Expresso Americano, de Honduras, y Tip Top, de Nicaragua.

En América Latina, la proporción de franquicias importadas y locales es similar, a excepción de los mercados desarrollados, como México y Brasil. En estos, como en cualquier mercado avanzado, el 70% de las franquicias que operan son locales.

El 90% de las franquicias en el mundo, han surgido a partir de Pequeñas y Medianas empresas (PYMES).

Ese es el caso de muchas de las compañías que están franquiciando en C. A. Es más, hace años, la oferta marcaba que comprar una franquicia estaba reservado para quienes manejaban grandes cantidades de dinero. Ahora, aunque las franquicias más caras que operan en la región cuestan entre \$1 millón y \$3 millones —generalmente corresponden a restaurantes de comida casual—, ha surgido también una franja de inversión muy baja. Se trata de franquicias con costos entre \$20 y \$60 mil, que hace cuatro años no se encontraban en la región. Sin embargo, si alguien ofrece una franquicia en menos de \$20 mil, se debe tener mucha precaución, porque por lo general son solo licencias para usar un nombre y nada más.⁶

⁶ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM>

Una franquicia implica que se transmite todo el conocimiento necesario para sacar adelante el negocio, desde formatos para montarlo hasta los mínimos detalles para operarlo, en manuales especializados.⁷

Crear una franquicia no es un proceso que se puede tomar a la ligera. Incluso, aunque todo negocio es franquiciable, no cualquier empresa debería de franquiciar. Algunas condiciones básicas que debe cumplir una empresa antes de franquiciarla son: la viabilidad, es decir que el negocio al final genere rentabilidad para el franquiciador y para el franquiciado; la reproducibilidad, entendida como que se pueda replicar el negocio de punta a punta en otro clima y en cualquier ciudad; la capacidad de transmitir todo el “know how” con exactitud; y la competitividad, que es determinar si realmente tiene algo original y único que ofrecer, que lo haga atractivo entre un mar disponible de franquicias.

Si la intención de una empresa centroamericana es vender su franquicia en EUA, debe tener en cuenta que está hablando de un proceso muchísimo más complicado que el que se sigue en C. A., y mucho más costoso. .

En nuestro país, la adquisición de franquicias internacionales ha tenido mayor auge. Estos datos podrían constatarse en estadísticas de empresas franquiciarias nacionales, que muestran datos certeros sobre las compañías originarias del país que han adoptado esta forma de comercialización.

Sin embargo, el tema de franquicias ha tomado fuerza sobre todo en aquellas personas emprendedoras e inexpertas, que pudieran comenzar sus propios

⁷ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM>

negocios, convirtiéndolo en un factor común en el mundo de las medianas empresas nacionales.

Además, en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y el Centro Nacional de Registros (CNR), existe información sobre aquellas sociedades que son franquicias nacionales⁸, entre las cuales se pueden encontrar:

- La Panetiere.
- Coffee Cup.
- Típicos Margoth
- La Pampa Argentina
- Sal y Pimienta

De esta manera, es evidente que las empresas nacionales que se han convertido en franquicias son muy pocas y poco conocidas como tales; de ahí se refleja que la cultura de las franquicias en el país es muy pobre y necesita ser estimulada.

Mediante la constitución de Franquicias en las empresas nacionales, se puede contribuir al desarrollo no sólo de la empresa nacional sino también al desarrollo de la sociedad salvadoreña, la cual puede volverse más emprendedora e invertir en una franquicia que puede llegar a convertirse en un negocio propio.

A la vez, la economía nacional tendría un efecto multiplicador, ya que al adquirir otras personas estas franquicias tendrían más oportunidad de influir en el mercado de oferta y demanda provocando así que todas las empresas crezcan y salgan adelante.

⁸ Informe brindado a Revista Summa, "Especial de Franquicias" Edic. 170, Julio 2008

Crearía un futuro para muchas empresas nacionales, las cuales no pueden durar mucho ya que no encuentran forma de crecimiento y entran en la quiebra.

Si bien para iniciar una franquicia internacional se requiere una gran inversión, una franquicia nacional puede no tener tantos requisitos monetarios como una extranjera, es decir, estaría al alcance de un empresario del sector alimentos con su compañía establecida convertirla en una franquicia y comercializarla como tal en el mercado. De esta manera se fortalece un emprendedurismo a nivel general, ya que todos se interesarían en gozar de los beneficios que ofrece una franquicia.

Dentro de las empresas que han incursionado como franquicias en el mercado salvadoreño encontramos a La Panetière, La Nevería, Coffee Cup, entre otras.⁹

Estas empresas fueron desarrolladas por personas visionarias y emprendedoras a quienes se les presentó la oportunidad de hacer crecer su negocio y explotar el concepto de franquicia por medio de desarrollar su marca y darle una oportunidad a otras personas emprendedoras de poder crear patrimonio propio.

Informes muestran que en El Salvador hay una falta de cultura de franquicias y que muchas personas han decidido convertirse en franquicias a ojos cerrados, sin saber mucho del tema, puesto que no se cuenta con información fidedigna de todos los pasos que conlleva esta conversión.

A lo que lleva que muchas personas emprendedoras han arriesgado y han tomado esa oportunidad que se les dio para crecer y formar su marca como un símbolo dentro del mercado Salvadoreño.

⁹ Revista Más Franquicias Directorio, 2007, Expansión de Negocios.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V.¹⁰

1. Antecedentes

Los hermanos Siwady Ortysa desde muy temprana edad se han relacionado con los negocios de panaderías y pequeños restaurantes de cafés, donde trabajaron en su juventud, desde entonces nace la visión de crear su propia empresa dedicándose a la adquisición de marcas que estén relacionadas con pastelería y café ya que es el negocio que ellos conocen.

En el año 1997 nació la empresa Inversiones del Atlántico esta fue la primera empresa fundada por los hermanos en el país de Honduras adquiriendo la marca de CINNABON decidieron comercializar con esta marca porque sus productos están relacionadas con la panadería y bebidas calientes como frías, además adquirieron la marca de Subway para incrementar la variedad de productos en el mercado y atraer más clientes. Teniendo la visión de crecimiento decidieron invertir en otro país de Centroamérica es por ello que constituyeron legalmente Pacific Enterprises S.A. de C.V. en El Salvador en el año 2003 por la cercanía existente entre ambos países, posicionando la marca de CINNABON en centros comerciales por el alto nivel de personas que visitan estos lugares.

Las oficinas centrales de Pacific Enterprises están ubicadas en Av. Jerusalén, Centro Comercial Multiplaza BF-2, actualmente cuentan con tres sucursales en todo el país, el número de empleados por tienda es de 5 aproximadamente los cuales son los encargados de preparar los productos y el servicio al cliente; el

¹⁰ Información proporcionada por Gerente General de Pacific Enterprises S.A de C.V

numero puede variar por el tamaño de la tienda, en el área administrativa cuentan con un Gerente General, un contador, un supervisor de calidad, y tres supervisores, es decir, uno por tienda

Los productos pueden ser encontrados en cada una de las sucursales donde se comercializa estas son el Centro comercial Metrocentro, Multiplaza y Plaza Mundo.

2. Mercado consumidor.¹¹

Toda clase de personas, desde niños, adolescentes, jóvenes y adultos que buscan disfrutar del sabor de pan recién horneado, siempre decorado con un toque de canela, el cual es el sello distintivo de la marca, acompañado con bebidas ya sea frías o calientes a gusto y preferencia del consumidor.

¹¹ Información proporcionada por Gerente General de Pacific Enterprises S.A de C.V

3. Productos que ofrece.

ROLLOS DE CANELA: -Cinnabon Clásico -Chocobon -Caramel Pecanbon -Minibon Clásico -Mini Pecanbon -Mini Chocobon	BEBIDAS CALIENTES: -Café Americano -Café Latte -Café Capuccino -Café Mocha -Café Espresso -Chocolate Caliente
CUPCAKES: -Vainilla Bliss -Chocolate Passion	BEBIDAS FRIAS: -Mochallata -Chillatas -Granitas -Frozen

MARCO TEÓRICO SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Aspectos cambiantes de la empresa.

Durante los últimos cien años, las empresas y la manera de conceptuarlas evolucionaron bastante. La empresa moderna es un producto de la revolución industria (comprendido a finales del siglo XVII y principios del siglo XIX), la cual, a su vez, fue un producto de la era de la máquina¹².

a) La empresa como máquina.

En una corporación así concebida, los empleados eran tratados como maquinas, aunque se sabía que eran seres humanos. Sus objetivos personales, sin embargo, no tenían importancia para sus patrones. El empleo acarreaba una aceptación implícita por parte de los empleados del derecho del patrón de tratarlos como maquinas.

b) La empresa como organismo social.

Después de la primera guerra mundial (en el año de 1918) paulatinamente emergió el nuevo concepto de empresa considerándola como un “organismo social”. Bajo este aspecto se le atribuía vida y propósitos propios. Sus principales propósitos se suponían que eran, la “supervivencia” y el “crecimiento”. Las ganancias de la empresa se consideraron como el oxígeno para los organismos sociales, como algo necesario, pero no como la razón de su existencia.

¹² Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa (Joaquín Rodríguez Valencia)

c) La empresa como sistema.

En la década de los 60's apareció un nuevo concepto: "sistemas". Un sistema es un todo unitario organizado, constituido por dos o más partes o subsistemas y delimitado por límites identificables de su suprasistema (medio ambiente).

La teoría de sistemas proporciona un esquema de mayor significado conceptual para la teoría administrativa; un método para el análisis y síntesis en un medio completo y dinámico. Estudia las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y su supra sistema, también, provee un medio para el entendimiento de los aspectos sinérgicos (el todo es mayor que ó al menos diferente a la suma de sus partes).

2. Clasificación de la empresa en El Salvador.

- Cuadro N°1

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 Empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 Empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7,000,000.00 Millones
Gran Empresa	Más de 100 Empleados	Más de \$7,000,001.00 Millones

Fuente: Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES " de Ministerio de Economía¹³.

¹³ http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32

Por lo anteriormente mencionado y atendiendo la clasificación de acuerdo al número de empleados la empresa Pacific Enterprice S.A de C.V. puede ubicarse en el rubro de, Pequeña Empresa pues cuenta con 20 empleados y atendiendo el nivel de ingresos en concepto de ventas son menores a \$ 1, 000, 000.00 anuales.

ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica.

El término estrategia proviene del griego strategos que significa “un general”, stratego es un verbo griego que se refiere a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos¹⁴”.

Durante la segunda revolución industrial surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones. En consecuencia, las empresas vieron en la estrategia una manera de influir en las fuerzas del mercado y de integrarse en un ambiente competitivo. Los administradores de alto nivel de estas grandes empresas por primera vez articularon un pensamiento estratégico explícito, que durante la segunda guerra mundial se estimuló para ser llamado pensamiento estratégico en los negocios. En este ambiente de conflicto militar surge la necesidad de idear técnicas de investigación de un análisis cuantitativo en una planeación estratégica de manera formal.

¹⁴ Mintzberg H. Quinn J., & Voyer J.; 1997, pl.

La planeación puede considerarse, en principio, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos, con ello asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados¹⁵. El uso del enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término “estrategia” en el dominio de la planeación¹⁶

Al iniciar, un negocio o crear nuevas maneras de expansión o medios para llegar a objetivos en penetración, alcance de nuevos mercados es indispensable la utilización de la planeación estratégica, ya que esta da los lineamientos para no tener demasiados riesgos financieros, de producción que todas las empresas tienen.

1.2. Definiciones de la Planeación Estratégica.

Para tener un concepto más claro de planeación estratégica, es necesario conocer primero algunos de los significados de Planeación por lo tanto se mencionan los siguientes:

¹⁵ Maqueda la fuente Javier, Díaz de Santos Cuadernos de Dirección Estratégica y planificación, Madrid. , 1996.

¹⁶ Luis Alfredo Valdés Hernández. Planeación Estratégica con Enfoque Sistemático Pag.1.

1.2.1. Planeación.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como, las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación.

Munch y García, definen la planeación como:

“La determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

Harry Jones, define la planeación como:

“El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.

Gómez Ceja, define la planeación como:

“El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en operación de la organización en base técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.

1.2.2. Estrategia.

Definida por Alfred Chandler y Kenneth Andrews “Como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”.

H. Igor Ansoff¹⁷ define la “estrategia” como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada¹⁸".

1.2.3. Planificación estratégica.

“Es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios de la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa¹⁹".

Cabe aclarar que los términos estrategia y planeación estratégica, son dos conceptos distintos, la planeación estratégica produce planes que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de

¹⁷ Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. Odiorne, George S. [1995] / Ed. Limusa, México, pàg 247

¹⁸ H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

¹⁹ Planificación de la *alta dirección*. George A. Steiner. EUNSA

negociación; la estrategia es un pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Otra definición de planeación estratégica es la que Kotler²⁰ da que la define como “El proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Tomando en cuenta, los diferentes conceptos según algunos autores se podría definir planeación estratégica como: el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios; para alcanzar dichos objetivos es muy claro ya que sin esta planeación, no se podría dar a conocer lo que se pretende hacer en el negocio, además de conocer los riesgos, las oportunidades, a donde se pretende llegar, como se pretende alcanzar y con esto se conoce que tan eficaz serían los métodos que se pretenden utilizar para poder llegar a las metas.²¹

²⁰ Philip Kotler, Mercadotecnia 3ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993

²¹ Philip Kotler, Mercadotecnia 3ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993

Otro factor que se debe tomar en cuenta a la hora de la formulación de las estrategias, es que existen tres niveles o dimensión que rigen al momento de la creación de estrategias²²:

La Estrategia de Nivel Corporativo: Es formulada por la alta dirección, para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas de más de una línea de negocios. En este nivel, las preguntas básicas son: ¿En qué tipo de negocios se debe comprometer la compañía?, ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? y ¿Cómo se deben asignar los recursos para alcanzar metas?

Estas son algunas de las interrogantes que se deben hacer al momento de la formulación de estrategias a nivel corporativo ya que con esta, permite analizar las razones verdaderas de ser de las estrategias de este tipo, otro nivel de la estrategia que se debe tomar en cuenta es:

La Estrategia de la Unidad de Negocios:²³ o llamada también estrategia de línea de negocio, se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Aborda las siguientes preguntas ¿Cómo competirá el negocio de su mercado?, ¿Qué productos/servicios debe ofrecer?, ¿a qué clientes pretende servir?, ¿Cómo se distribuirán los recursos en el negocio? La estrategia de la unidad de negocios pretende determinar qué posición debe

²² James Arthur Finch stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Golbert, PilarMascaro Sacristan., Pearson Education, 1996- páginas: 296-297.

²³ James Arthur Finch stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Golbert, PilarMascaro Sacristan., Pearson Education, 1996- páginas: 296-297

adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.²⁴

Estrategia a Nivel Funcional: aquí se crea un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, por ejemplo mercadotecnia y producción, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. A través del planteamiento de estrategias, con *las estrategias corporativas* se pretende plantear en qué manera interactuará una organización con las personas de otras organizaciones, con las estrategias de la unidad de negocios, supervisa la competitividad del negocio, los productos o servicios que va a ofrecer, a que clientes pretende dirigir o vender estos productos para una mayor seguridad en la distribución de ellos y en el alcance del abastecimientos certero de la mercancía.

El nivel funcional está definido por las funciones como su nombre lo dice, pues esta, se encarga de producción, finanzas, Investigación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc. Este nivel crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios.

1.3. Importancia de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica, es muy importante porque da los pasos o planes de acción para que los dirigentes del negocio actúen mediante algo previamente estipulado; a través de la planeación, se es más fácil saber cómo se actuará en la realización de un negocio.

²⁴ James Arthur Finch stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Golbert, PilarMascaro Sacristan., Pearson Education, 1996- páginas: 296-297.

La planeación estratégica, tiene diferentes características tales como: ayuda al desarrollo de la empresa, establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre; ya que en un negocio no se puede invertir ni actuar a la ligera, la planeación también es importante porque esta permite hacer frente a las contingencias que se presenten en el futuro, se debe estar consciente de que a pesar de toda esta planeación, no se eliminan por completo los riesgos aunque si en un buen porcentaje.

1.4. Descripción de la filosofía empresarial y estructura de la organización.

Son las características o la esencia del núcleo de la empresa ya que en esta se conoce como piensa, principios, valores que impulsan a la empresa a actuar de la manera que actúa, y es por dos motivos que la empresa necesita formular esta filosofía:

1. La formulación certera de las políticas y estrategias es fundamental ya que la empresa se basa en estas para la toma de decisiones y se rige de ellas para actuar.
2. Además de ser una base fundamental, al poder considerar las amenazas, fortalezas, oportunidades allí es donde se mide la capacidad de la organización.

Por mucho tiempo las empresas orientaban su filosofía a toda la tecnología en procesos, producción, maquinaria moderna, en los canales de distribución y se enfocaban más en la publicidad para hacerse recordar pero eso ha quedado en el pasado ya que hoy lo más vanguardista es el fomentar las relaciones publicas, ya

no más publicidad ya que ha llegado el momento en que las personas no creen más en ella, y el enfoque de las estrategias se ha cambiado por completo y está más enfocado a “*Funciones de clientes consumidores*” el que propone que la empresa define a qué grupo de clientes o consumidores pretende enfocar sus esfuerzos; con este enfoque tan marcado pretende conocer más de cerca las verdaderas necesidades que el cliente pueda tener que se manifiestan o simplemente están latentes y así formular estrategias para creación de nuevos productos o mejoras en estos, además de estrategias que sean distintivas y expansivas.

2. ENUNCIACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.

La idea más común que se tiene de la misión es el motivo o propósito, o que pretende cumplir con su actividad en el entorno en el que actúa, lo que pretende hacer, para quien lo pretende hacer y en ciertos momentos es influenciada por la historia de la empresa y esta se encuentra orientada al mediano plazo. En cuanto a la visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano a largo plazo esta es de carácter “externo” ya que ve fuera de la organización en tanto la misión “es interna” ya que ve dentro de la organización.

2.1. Determinación de objetivos y metas organizacionales.

Los objetivos pueden definirse simplemente “Como a lo que la empresa pretende llegar en un futuro” las metas u objetivos²⁵.

²⁵ Agustín Reyes Ponce, Administración por objetivos Editorial Limusa, 1985.

A través de ellos se da a conocer lo que se pretende lograr y cuando serán alcanzados los resultados.

Se detalla todo de tal manera en que se traza un mapa por donde seguir para dar pasos completamente seguros, estos objetivos se pueden plantear de forma cualitativa o cuantitativa.

Algunos factores que se toman en la formulación de objetivos:

- Señalar resultados esperados.
- Escribirlos que sean de fácil comprensión.
- Fijar objetivos solo en relación con otros objetivos de la organización.

Debe tenerse mucho cuidado en la formulación de objetivos a largo y a corto plazo, los de largo plazo o estratégicos se deben tomar ciertos parámetros como: ¿Es medible o verificable?, si son entendibles e identificables por terceros, si son flexibles o adaptables además de ser complementados por los de mediano a corto plazo.

2.2. El Análisis FODA

Una vez identificada la misión y la visión de la organización, es necesario realizar un análisis FODA, ¿pero en qué consiste el análisis FODA?

El análisis FODA de la organización consiste en un diagnóstico o estudio de la misma y del ambiente que la rodea, que permitirá conocer no solo sus síntomas, sino también las causas de estos, como si se tratara de un paciente con su médico, el cual se hará un chequeo general para saber el grado de salud de la

persona²⁶. El análisis FODA, puede ser resumido en una pregunta clave: ¿En qué situación se encuentra la empresa?, tanto en su interior como en su exterior.

El análisis FODA de las empresas deberá ser permanente es decir que el diagnóstico o estudio, deberá realizarse continuamente para tener información clara, oportuna, veraz y relevante de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objeto de utilizarla para modificar, mejorar o crear nuevas estrategias, e incluso modificar los objetivos de la empresa.

- ✓ **Fortalezas:** son los elementos que la organización ha desarrollado a través del tiempo y le sirven como soporte tanto en la operación actual, como para el crecimiento. Son los factores internos que constituyen un apoyo para las estrategias. Las fortalezas provienen de la visión y el esfuerzo que se hizo en el pasado.
- ✓ **Debilidades:** son aquellos elementos que no se han desarrollado al mismo nivel que otros y obstaculizan la operación y crecimiento de la organización. Estos elementos tienen un aspecto negativo sobre los objetivos institucionales y sus estrategias. Las debilidades tienen su origen en la falta de visión, en los errores y omisiones hechos en el pasado y/o presente.
- ✓ **Oportunidades:** Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y objetivos definidos las cuales deben ser aprovechadas oportunamente.

²⁶ García Lemus. Joaquín Edgardo. "Misión, Visión y Estrategia". Mc Graw Hill, México 1997

- ✓ **Amenazas:** situaciones que afectan negativamente el desarrollo de la organización, las cuales no pueden ser controladas por los ejecutivos, por lo que requieren especial atención evitando así posibles problemas.

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades Internas)

El análisis interno es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, primer y tercer elemento del análisis FODA. El propósito de este proceso consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan y, así mismo, las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado. Muchas compañías experimentan algunos problemas al evaluar su situación interna. Estos problemas se pueden originar en la incapacidad para identificar con honestidad las debilidades y manejar las defensas que pueden circundarlas, una tendencia a exagerar las fortalezas y/o miopía general que surge al estar demasiado cerca de una determinada situación.

A pocas personas les motiva concentrarse en las debilidades, las cuales a menudo se asocian con la deficiencia o el fracaso, factores que no se premian en la mayoría de las empresas. A menudo, un equipo de planeación subestimarán las debilidades e incluso evitará identificarlas, generando así un defecto grave en el proceso de planeación. La revisión de las fortalezas también puede ser un asunto problemático si los miembros del equipo de planeación que no tiene una percepción clara de ellas, las subestima o exageran.²⁷

²⁷ Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D. Goodstein , Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, Pagina 269

El análisis interno consiste en el estudio del interior de la organización, es decir, su estructura, su personal, sus recursos financieros, sus recursos tecnológicos y otros; se realiza con el fin de detectar síntomas positivos o negativos que se traducirán en fortalezas o debilidades respectivamente.

Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

El ambiente externo es una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo. Por ejemplo, tienen que saber qué hace la competencia, qué legislación nueva va afectar a la organización o cual es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera.

Al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver que tendencias y que cambios ocurren.

Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que pueda explorar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar.

- Las Oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo.
- Las Amenazas son tendencias negativas en los factores del ambiente externo.

Lo último que hay que saber sobre el análisis externo es que en el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.²⁸

El análisis del ambiente externo de la organización consiste en un estudio del exterior de la organización, es decir, aspectos como, la economía, la política, los aspectos sociales, el avance tecnológico a nivel nacional e internacional. Este estudio se hace con el objetivo de detectar en el exterior de las instituciones, aspectos positivos o negativos, estos se traducirán en oportunidades o amenazas respectivamente que tendrá que aprovechar y afrontar la organización.

El medio ambiente donde se desarrolla una organización es el patrón o modelos de todas las decisiones e influencias que afectan su vida y su desarrollo.

Por lo que se pondrá especial atención a los aspectos: tecnología, económica, sociedad y política.²⁹

- ✓ Tecnología: desde el punto de vista de la planeación estratégica los desarrollos tecnológicos no solo son los más rápidos, si no los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una organización establecida.
- ✓ Economía: debido a que en nuestro país la mayoría de las organizaciones no están habituadas a monitorear tendencias económicas, y aun las que lo hacen, no impedirá que se vean influenciadas por los cambios que se

²⁸ Administración Stephen P. Robbins, octava edición, Mexico Pearson 2005, pagina 184-185

²⁹ Mintzberg Henry y otros, "Proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, 1° Edición, Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., México 1997, Pagina 75.

presenten, tales como la globalización, la inflación, y demás aspectos económicos que afectan el desarrollo de la organización.

- ✓ Sociedad: el desarrollo social incluyen fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de oportunidades y el reconocimiento por parte de las mujeres, los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización de las ciudades, la familia y el vecindario, el aumento de la delincuencia, el declive de la moral y la cambiante composición de la población mundial.
- ✓ Política: las fuerzas políticas importantes para la organización son similares a su extensión y complejidad, las relaciones cambiantes entre países prósperos y pobres; la relación entre la empresa privada; el gobierno e instituciones no gubernamentales; entre los empleados y la administración y el impacto de la planificación nacional sobre la corporativa.

2.3. Fuerzas competitivas

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Las amenazas que plantean estas fuerzas son las siguientes:³⁰

- 1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:** Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aun menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar en gran

³⁰ Dirección de Marketing, duodécima edición, Philip Kotler Keller, Kevin Lane, Pagina 342

escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento. Estas condiciones conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamiento de nuevos productos, lo que incrementará muchas las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz.

2. Amenaza de nuevos participantes: El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgo porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar. Cuando las barreras de entrada como de salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables. La peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. En estos casos, las empresas penetran el segmento en épocas de auge, pero resulta casi imposible abandonarlo en tiempos difíciles. El resultado es un exceso de capacidad crónico e ingresos menguantes para todos.

3. Amenaza de productos sustitutos: Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta

la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán.

4. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los

compradores: El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si esta va en aumento. La capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricación son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades, o cuando los compradores se integran verticalmente. Para protegerse, los vendedores deben seleccionar a los compradores con la menor capacidad de negociación o de cambio de proveedores. Una estrategia de defensa eficaz consiste en desarrollar ofertas superiores que los compradores fuertes no puedan rechazar.

5. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los

proveedores: una empresa no resulta atractiva si los proveedores de la misma pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida. Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando los costos de cambio de proveedores son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento

3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN.

Toda buena planeación debe contar con las siguientes características³¹:

a) Es precisa.

La planeación debe contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan medidos; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

b) Es factible.

La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

c) Es coherente.

La planeación debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente con todos los demás planes y, de ese modo, lograr eficiencia en su ejecución.

d) Es evaluada constantemente.

La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

³¹ <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>

e) Es flexible.

La planeación no debe estar escrita en piedra, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

f) Genera participación.

La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo.

g) Genera motivación.

La planeación debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución.

4. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta debido a las siguientes razones³²:

a) Sirve de base para las demás funciones:

La planeación sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para coordinar tareas o actividades, y sirve para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

³² <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>

b) Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos:

La planeación permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

c) Genera compromiso y motivación:

La planeación genera el compromiso y la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución

d) Es permanente:

La planeación es un proceso permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, debe proponer nuevas metas.

5. LIMITACIONES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica no siempre tiene la solución de los problemas directivos, Steiner en su libro *Planeación Estratégica*, menciona algunas de sus limitaciones³³:

1.- Medio Ambiente cambiante: Pronosticar no es una ciencia exacta; por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de planeación.

³³ Steiner, George A. *Planeación Estratégica*, México, Pág. 49

2.- Resistencia Interna: En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

3.- La planeación es cara: Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

4.- Crisis momentáneas: La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

5.- Planear es difícil: La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios. Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación. Una de estas maneras puede consistir en presionar al personal para satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planificación estratégica efectiva. En caso de que no se disponga de talentos y si la dirección no insiste en una planeación óptima, la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar en una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

6.- Los planes limitan las opciones: Los planes representan obligaciones, o deberían representarlas, y por lo tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes.

7.- Limitaciones impuestas: Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas; los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

6. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Formulación de las Estrategias:

Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo³⁴.

2. Implantación de Estrategias:

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

3. Evaluación de Estrategias:

- a) Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales;
- b) Medir el desempeño, y
- c) Tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

³⁴ <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>

CAPÍTULO II DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V CON NOMBRE COMERCIAL CINNABON

Investigación de campo.

1. Importancia de la investigación.

Para sobrevivir en un mercado cada vez más exigente y con tanta competencia emergente tanto de oferta de productos similares como sustitutos extranjeros y nacionales, se debe contar un una guía de acción a seguir lo suficientemente explícita como para no sucumbir ante las contingencias que se presenten.

Por esa razón se ha seleccionado precisamente el tema de propuesta de un plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas para ser desarrollado en la empresa debido a que esta no cuenta con una misión que dé a conocer tanto a los propietarios como a los cliente interno y externos el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa definiendo lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, planteándoles lo que pretende hacer, él para quién lo va a hacer; y que su funcionamiento y operaciones es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas que la empresa pueda tener.

Al igual que no cuenta con una visión que le defina el camino al cual dirigirse en el largo plazo y sirva como aliciente para facilitar la toma de decisiones de la empresa orientadas a mejorar el crecimiento y la competitividad.

Así mismo se propondrán una serie de políticas con el objetivo que sean divulgadas entre los clientes internos para recordarles el compromiso que deben tener tanto con la empresa como con los clientes externos.

2. Objetivos de la investigación.

a) Objetivo general.

Proponer un plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C. V., en el municipio de Antiguo Cuscatlán.

b) Objetivos específicos.

- Recolectar, procesar y analizar la información necesaria relacionada con la planeación estratégica que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A de C.V. con nombre comercial CINNABON.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la organización analizando factores internos como externos, determinando fortalezas y oportunidades con las que cuenta así como las debilidades y amenazas a las que se enfrenta a través de un análisis FODA.
- Elaborar un Plan Estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C. V.

3. Hipótesis.

a) Hipótesis general.

La existencia de un Plan Estratégico contribuirá a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. con nombre comercial CINNABON.

b) Hipótesis específicas.

1. La recolección, procesamiento y análisis de la información necesaria contribuirá a proponer la planeación estratégica a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. con nombre comercial CINNABON
2. La existencia de un diagnóstico de la situación actual de la organización permitirá determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.
3. El establecimiento de un Plan Estratégico para la organización le permitirá mejorar la toma de decisiones administrativas.

4. Metodología de la investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación el cual está orientado a una Propuesta de un Plan Estratégico que contribuya mejorar la toma de decisiones administrativas en la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. la cual cuenta con tres sucursales a nivel nacional se hará uso del método analítico y deductivo.

Métodos.

1. Método Analítico.

El método analítico consiste en la descomposición en partes del fenómeno objeto de estudio para comprender sus elementos, variables, características con el objeto de describirlas, explicarlas o correlacionarlas.³⁵

Se utilizará dicho método para analizar e interpretar parte por parte todos los elementos que conforman el fenómeno a investigar.

2. Método Deductivo.

Se tomará en cuenta el Método Deductivo, el cual es “El procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual”.

Porque se partirá de un todo y se particularizará el fenómeno, que nos permitirá llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información.³⁶

³⁵ Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición (El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria, 2008) P.74

³⁶ Frida Gisela Ortiz Uribe, y María del Pilar García Nieto. Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas (México DF: Editorial LIMUSA S.A DE C.V., 2005), P. 64.

Fuentes de información.

1. Fuentes Primarias.

En el proceso de obtención de la información, se utilizará fuentes cuantitativas como la encuesta en la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V.

Además se realizará entrevista al Gerente General de Pacific Enterprises S.A. de C.V., para lo cual se utilizará el cuestionario como instrumento, estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple.

2. Fuentes Secundarias.

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán fuentes secundarias tales como: Tesis, libros, páginas web y la información proporcionada por las encargadas de las diferentes áreas que componen la empresa.

Tipos de Investigación.

1. Descriptivo.

El tipo de estudio que se aplicará será descriptivo, porque se analiza y describe como es y la forma en que se manifiesta un fenómeno, detallando y explicando todos sus componentes.

Para desarrollar la investigación se indagará en fuentes bibliográficas e información proporcionada por el Gerente General de la empresa el cual proporcionará información relacionada con los antecedentes del tema de

investigación que contribuirá a determinar los elementos más importantes del Plan Estratégico.

Diseño de la Investigación.

1. No experimental.

Una investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Es así que para realizar una investigación no experimental se necesitará partir de la información obtenida, la observación y descripción de los fenómenos inmersos en el tema de investigación. Por tratarse de una medición de variables en un momento determinado el diseño es considerado de tipo transversal, es decir, que de acuerdo al alcance puede referirse a un lapso de tiempo específico.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. TÉCNICAS

Corresponde a las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados, se convertirán en información. Las técnicas que se utilizarán serán:

1.1. La Encuesta.

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. La información recolectada, podrá emplearse para un análisis cualitativo; con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial e imprecisa.

1.2. La Entrevista.

Es una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, hecha con fines especiales. El objetivo de ésta técnica es conversar o hacer una guía de preguntas de entrevista orientadas a la recopilación de datos básicos que permitan desarrollar de forma efectiva la investigación.

1.3. La observación directa.

Consistió en observar atentamente el fenómeno de interés, así como el registro de la información obtenida para su posterior análisis e interpretación. Por consiguiente se efectuó visitando las instalaciones de la empresa

2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Son los medios materiales que se emplean para la recolección de datos. Entre estos se tienen:

2.1.1. Cuestionario.

Para poder realizar el cuestionario se elaborarán una serie de preguntas cerradas y de opciones múltiples orientadas a recopilar información referente a la problemática del desarrollo de una Propuesta de un Plan Estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, las cuales se realizarán a los sujetos en estudio de manera que permitirán llevar a cabo la investigación.

2.1.2. Guía de preguntas de entrevista.

La guía de entrevista comprenderá una serie de preguntas abiertas y cerradas, las cuales se realizarán personalmente al Gerente General de la marca CINNABON.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

3.1. Determinación del Universo.

Para llevar a cabo la investigación en la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. se han determinado como universo el número total de empleados con los que cuenta la empresa en El Salvador, incluyendo las tres sucursales que posee en el país, los cuales son veintidós.

3.2. Determinación de la Muestra.

Por ser un número reducido de empleados se ha tomado la decisión de trabajar con la población y no elaborar un muestreo.

Es decir se realizará un censo a los 22 empleados de la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V.

4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos fueron obtenidos mediante los dos instrumentos organizados y tabulados en cuadros auxiliares en el programa de Microsoft Excel, para facilitar su presentación, análisis e interpretación. A continuación se presenta los resultados de la investigación

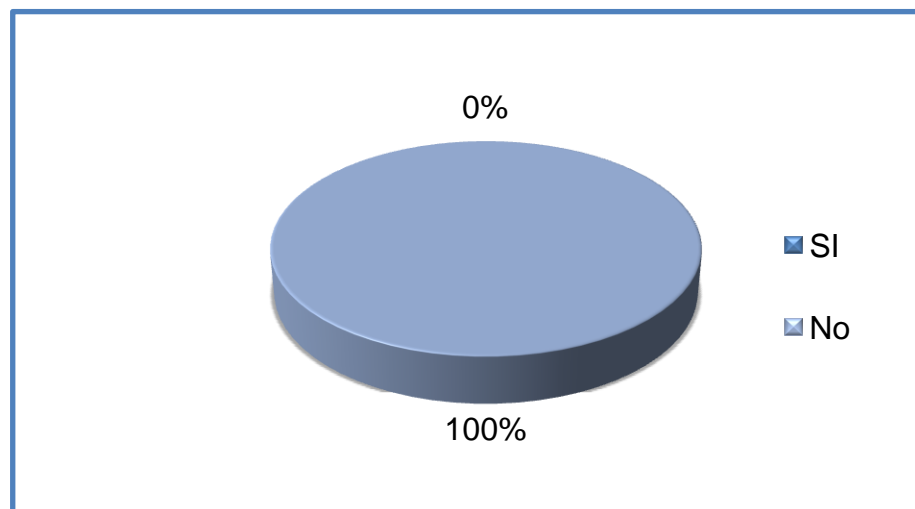
4.1. Resultados de la encuesta

Pregunta N°1

¿Conoce Ud.Cuál es la misión de la empresa PACIFC ENTERPRISES, S.A. DE C.V?

Objetivo: Establecer si los empleados conocen la Misión de la empresa

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	0	0
No	22	100%
TOTAL	22	100%



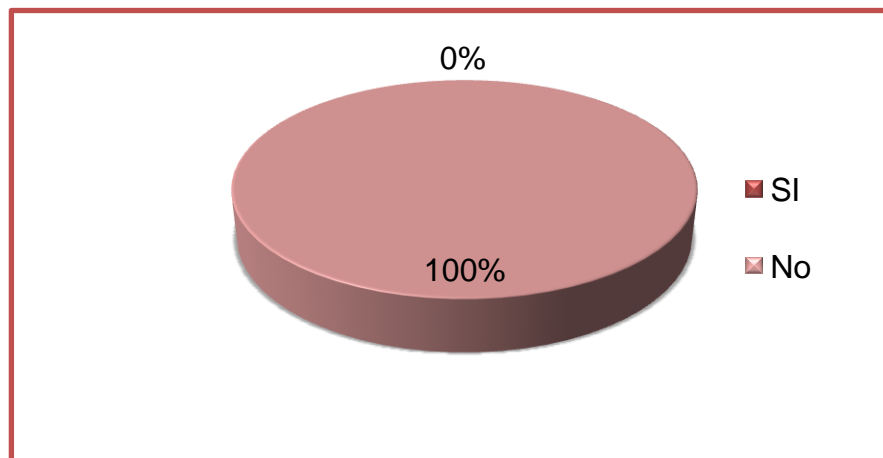
Interpretación: El gráfico muestra que todo el personal desconoce cuál es la MISIÓN de la empresa PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V. por lo cual se propone la creación de la misma involucrando a la directiva y todos los empleados.

Pregunta N° 2

¿Conoce Ud.Cuál es la visión de la empresa PACIFC ENTERPRISES, S.A. DE C.V?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la Visión de la empresa

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	0	0
No	22	100%
TOTAL	22	100%



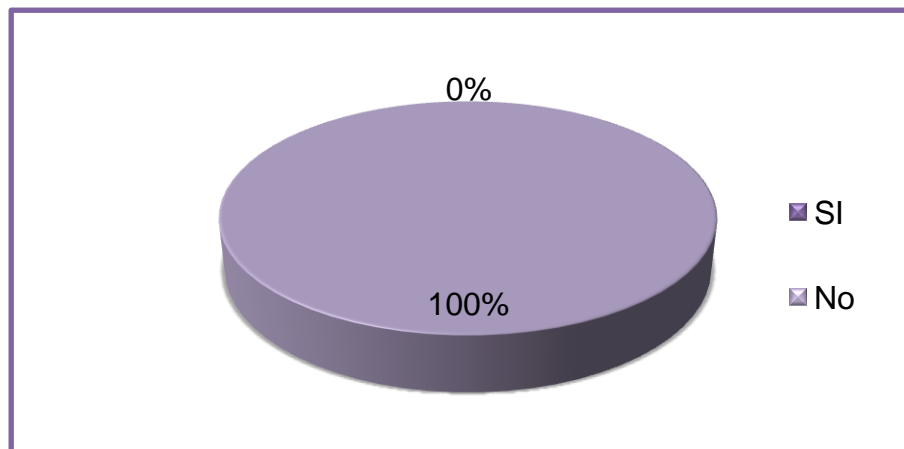
Interpretación: De acuerdo con el gráfico todos los empleados desconocen cuál es la VISION de la empresa PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V. por lo cual se propone su creación considerando a la directiva y a los empleados.

Pregunta N°3

¿Cuenta con un esquema de valores la empresa PACIFIC ENTERPRISES, S.A. DE C.V.?

Objetivo: Comprobar si los empleados conocen los valores de la empresa.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	0	0%
No	22	100%
TOTAL	22	100.00%



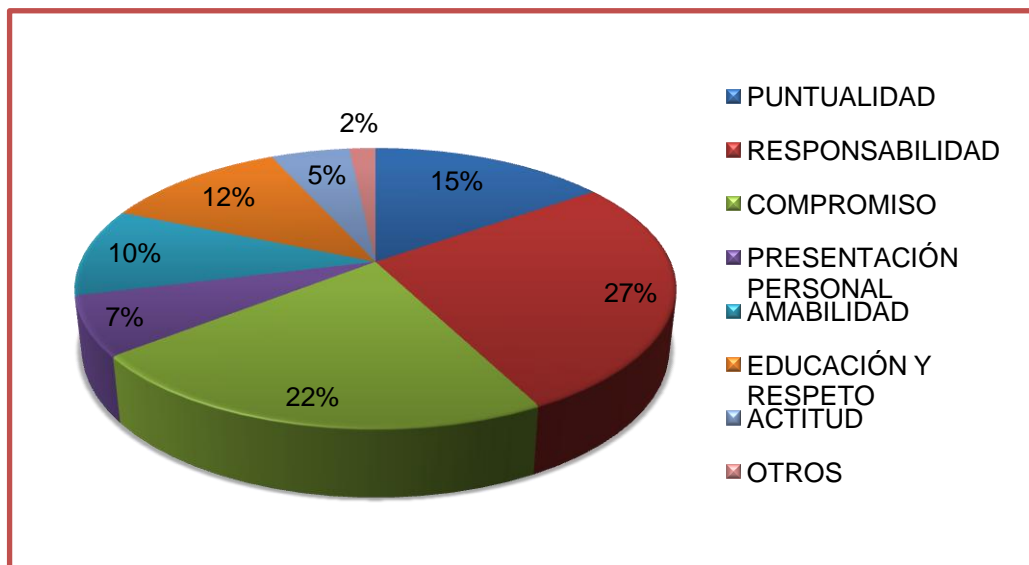
Interpretación: El total de los empleados manifiestan no conocer que la empresa PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V. cuente con un esquema de valores por lo cual se propone su creación considerando a la directiva y a los empleados.

Pregunta N°4

Con la siguiente lista de valores propuesta ¿con cuál se identifica usted?

Objetivo: Observar cual es el valor con el cual el empleado se identifica.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
PUNTUALIDAD	9	15.25%
RESPONSABILIDAD	16	27.12%
COMPROMISO	13	22.03%
PRESENTACIÓN PERSONAL	4	6.78%
AMABILIDAD	6	10.17%
EDUCACIÓN Y RESPETO	7	11.86%
ACTITUD	3	5.08%
OTROS	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%



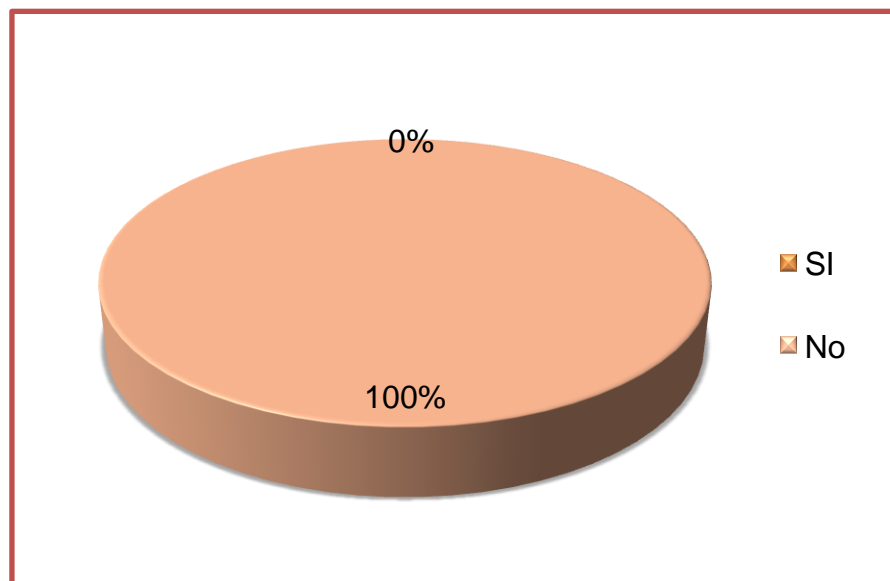
Interpretación: De la lista de valores anteriormente presentados los empleados manifestaron identificarse con más de uno, teniendo un mayor porcentaje de aceptación el valor de la responsabilidad, seguido por el compromiso y la puntualidad.

Pregunta N° 5

¿Se dispone de un documento donde constan los objetivos de la empresa PACIFIC ENTERPRISES, S.A. DE C.V?

Objetivo: Determinar si el empleado conoce los objetivos propuestos por la empresa.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	0	0
No	22	100%
TOTAL	22	100%



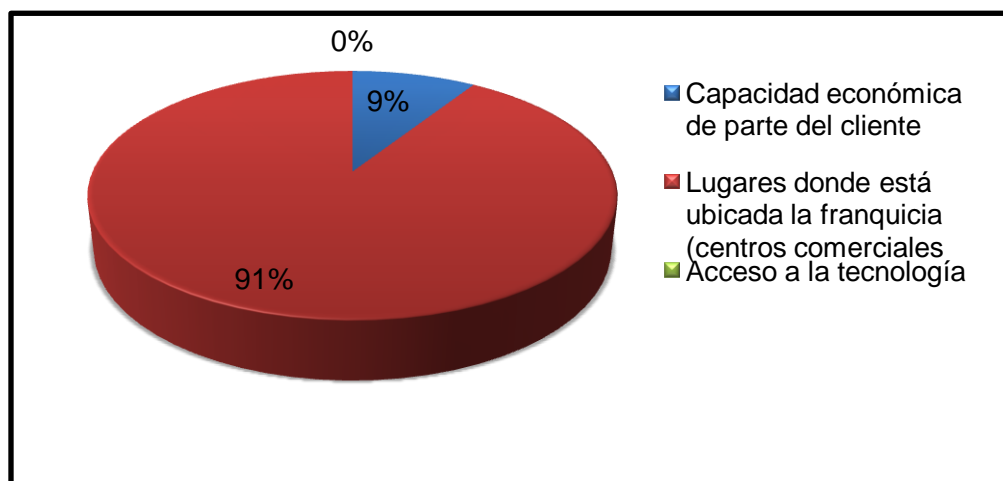
Interpretación: El total de los empleados manifestó desconocer cuáles son los objetivos de la empresa PACIFIC ENTERPRISES S.A DE C.V. por lo cual se propone la creación de objetivos que ayude a la empresa a el logro de metas considerando a la directiva y a los empleados.

Pregunta N° 6

Para Ud. ¿Cuál de estas opciones es la Fortaleza que identifica más a la franquicia?

Objetivo: Conocer cuál es la FORTALEZA con la que se identifica la franquicia PACIFC ENTERPRISES S.A. DE C.V.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
Capacidad económica de parte del cliente	2	9.1%
Lugares donde está ubicada la franquicia (centros comerciales)	20	90.9%
Acceso a la tecnología	0	0
TOTAL	22	100%



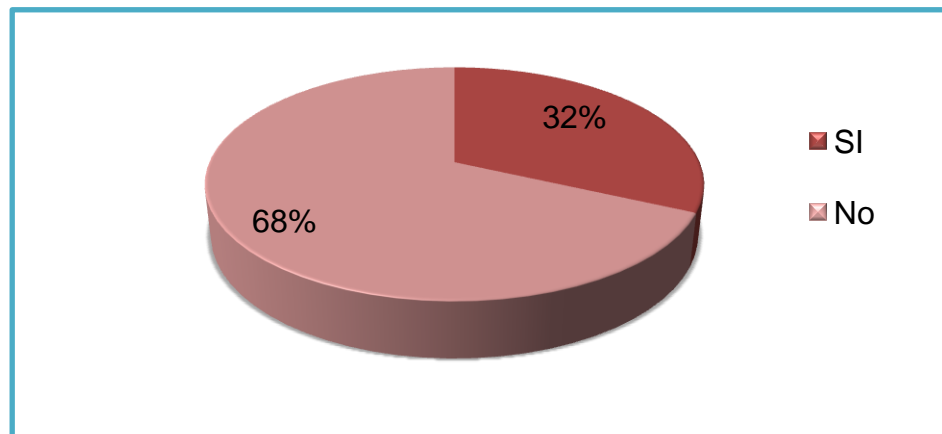
Interpretación: EL lugar en donde está ubicada la franquicia es la principal fortaleza con la que esta cuenta según la percepción de los empleados, mientras que para los demás es la capacidad económica de los clientes la principal fortaleza.

Pregunta N° 7

¿Cree Ud. que los productos que ofrecen son para cualquier nivel económico?

Objetivo: Determinar si los productos que se ofrece son para todos los niveles económicos.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	7	31.8%
No	15	68.2%
TOTAL	22	100%



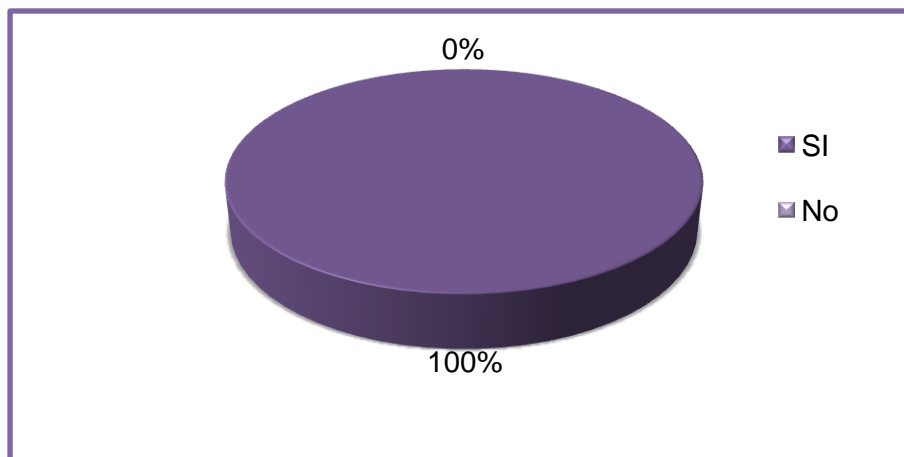
Interpretación: La mayoría de los empleados manifiesta que el producto que la franquicia ofrece no es para personas de cualquier nivel económico, lo cual refuerza la respuesta de la pregunta anterior (número 6) donde acuerdan que el precio no es una de sus principales ventajas.

Pregunta N°8

¿Estar en centros comerciales ayuda a obtener mejores ingresos?

Objetivo: Conocer si los puntos de ventas en centros comerciales ayudan a obtener mayores ingresos.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	22	100%
No	0	0
TOTAL	22	100%



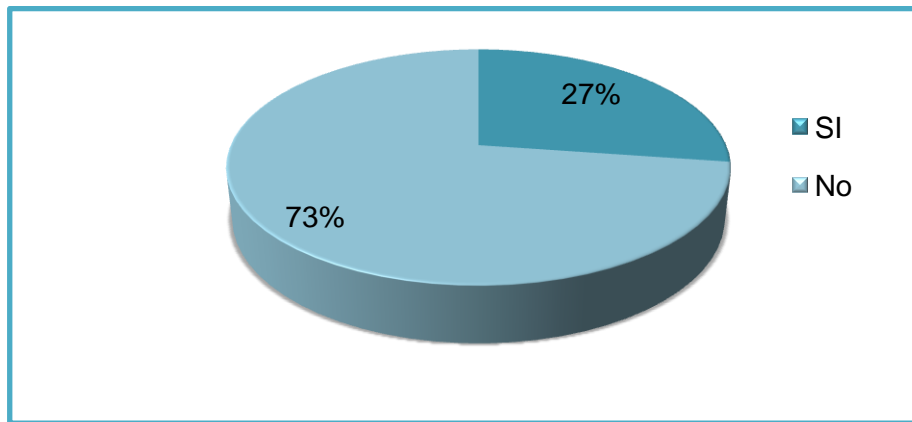
Interpretación: El gráfico muestra que todo el personal concuerda en que el estar ubicados en los principales Centros Comerciales contribuye a obtener mejores ingresos.

Pregunta N°9

¿Según su criterio el nivel de educación es muy importante para que el cliente conozca el producto que ofrece?

Objetivo: Establecer si el nivel educación es un factor significativo para que el cliente pueda consumir el producto.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	6	27.3%
No	16	72.7%
TOTAL	22	100%



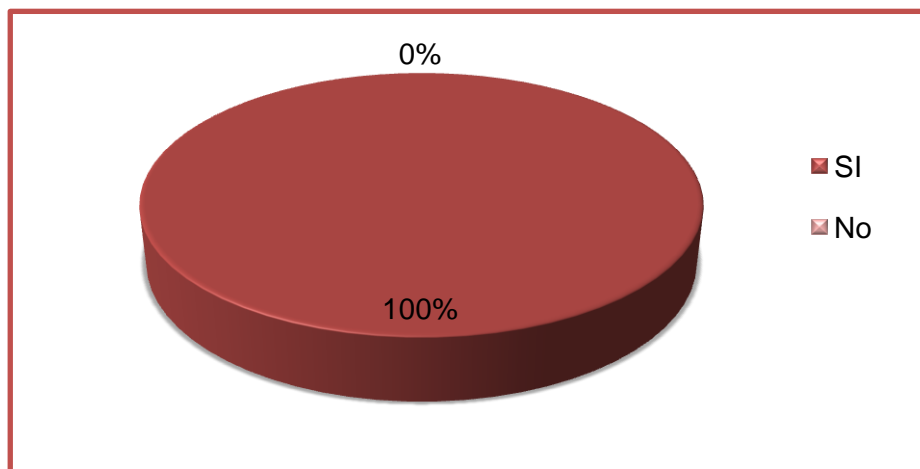
Interpretación: Según el criterio de la mayoría de los empleados el nivel de educación de los clientes no es importante para que estos conozcan el producto y puedan adquirirlo, ya que los diferentes productos son para cualquier tipo de persona.

Pregunta N°10

¿Cree usted que teniendo un buen acceso a la tecnología obtendrá mayores ingresos para la empresa?

Objetivo: Conocer si contando con una tecnología avanzada se incrementa los ingresos de la empresa.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	22	100%
No	0	0
TOTAL	22	100%



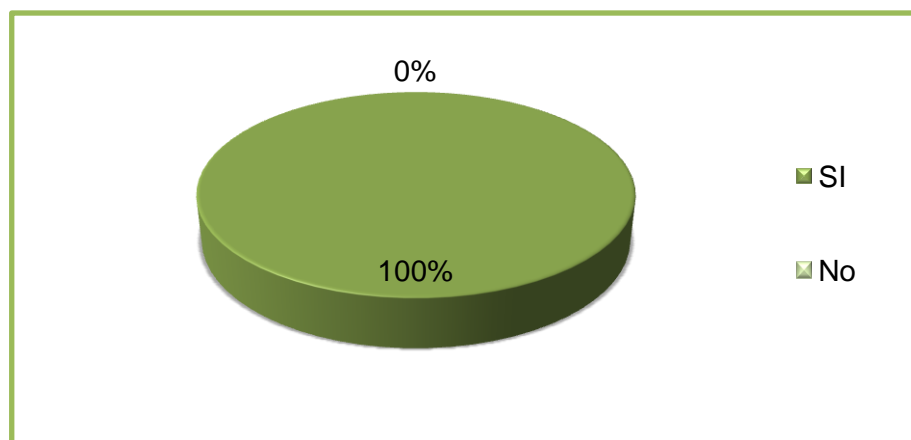
Interpretación: El personal encuestado reconoció que teniendo un mayor acceso a la tecnología se obtendrá mayores ingresos por lo que se le propone a la empresa que haga remodelación en cuanto a maquinaria.

Pregunta N°11

¿Cree Ud. que los horarios son accesibles para los clientes?

Objetivo: Establecer si los empleados están de acuerdo con los horarios de atención al cliente.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	22	100%
No	0	0
TOTAL	22	100%



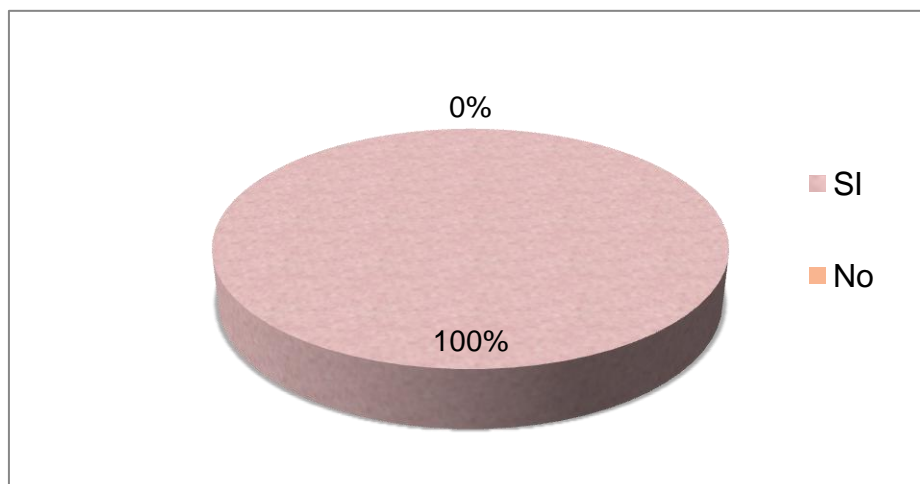
Interpretación: De acuerdo con la grafica el personal de la empresa está de acuerdo en que los horarios establecidos que actualmente posee la empresa el cual es de 8:00 am a 8:00 pm en las tres sucursales que tiene la empresa.

Pregunta N°12

¿Cree Ud. que promocionarse en las redes sociales atraerá más a los clientes?

Objetivo: Conocer si las redes sociales son buena influencia para atraer clientes.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	22	100%
No	0	0
TOTAL	22	100%



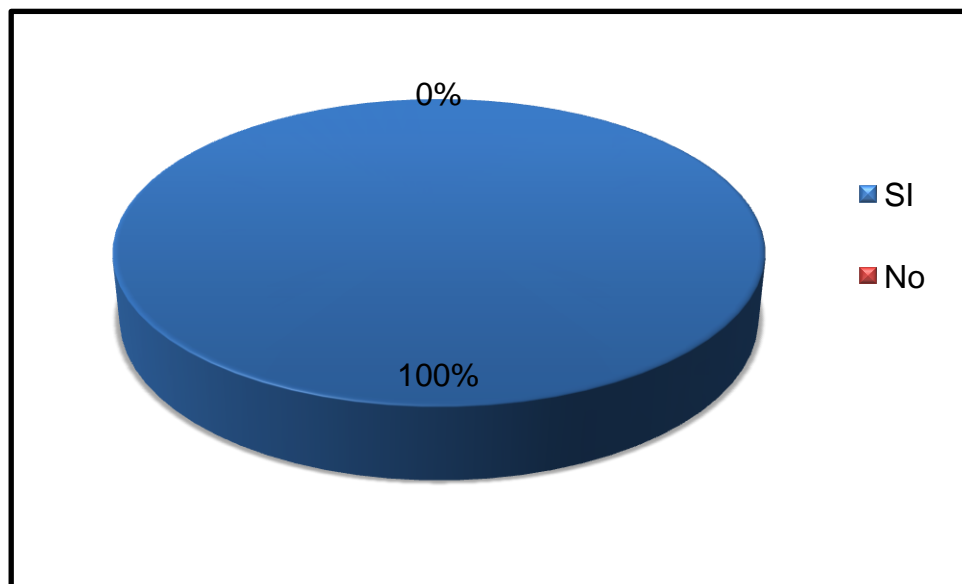
Interpretación: El grafico muestra que el personal de la empresa está de acuerdo en que la empresa siga utilizando las redes sociales como medio de publicidad para que los clientes estén informados del los productos que se ofrecen así como también las diferentes promociones del día.

Pregunta N°13

¿Cree Ud. que se está haciendo una buena gestión en cuanto a publicidad de la empresa?

Objetivo: Establecer si para los empleados la gestión que hace la empresa para publicitarse es la adecuada.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	22	100%
No	0	0
TOTAL	22	100%



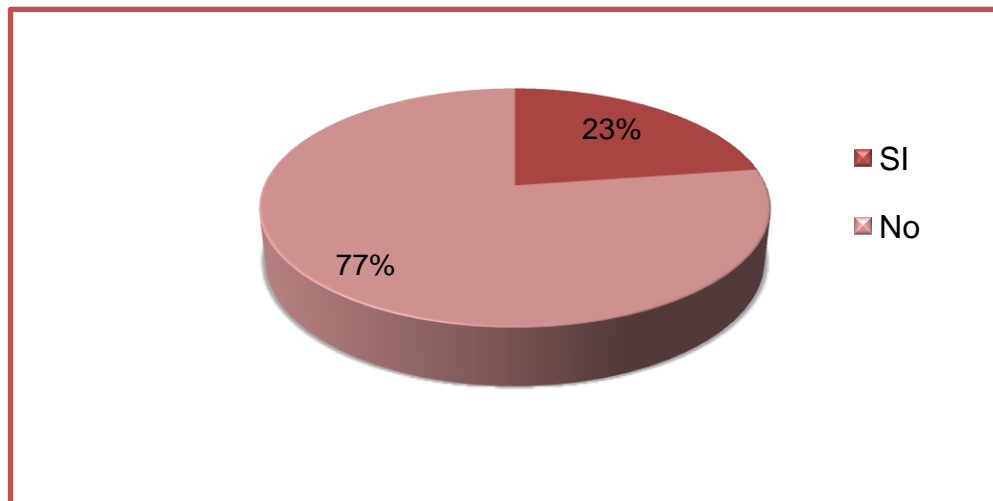
Interpretación: Todo el personal encuestado señaló que está de acuerdo con la gestión que la empresa está realizando para atraer más clientes como publicitarse por medio de las redes sociales así como eventos en centros comerciales, patrocinios deportivos y conferencias de prensa.

Pregunta N° 14

¿Cree Ud. que los precios que ofrece CINNABON son accesibles para cualquier cliente?

Objetivo: Determinar si los precios que ofrece CINNABON son viables para cualquier tipo de cliente.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	5	23%
No	17	77%
TOTAL	22	100%



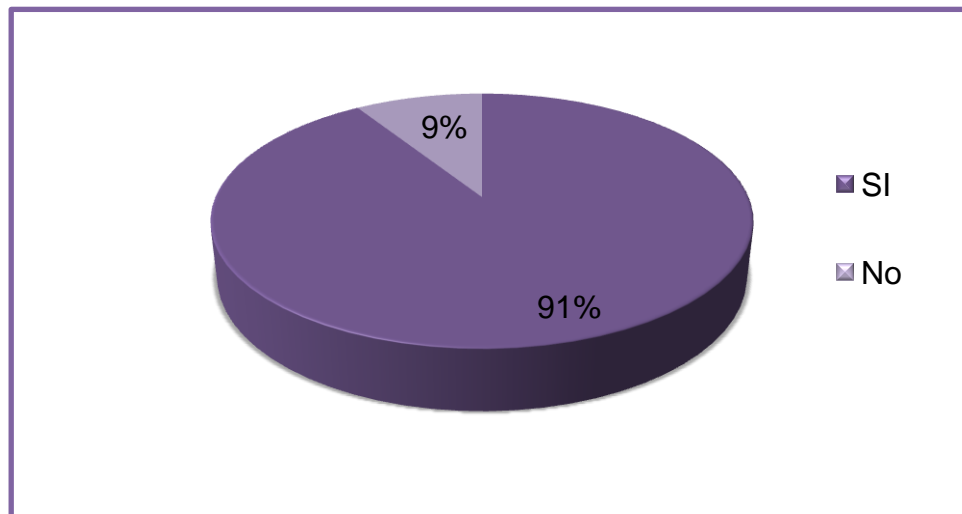
Interpretación: El gráfico muestra que la mayor parte de los empleados de la empresa no está de acuerdo con los precios que la empresa ha designado para los productos que ofrece ya que considera que no son aptos para cualquier tipo de cliente, mientras que una pequeña parte dice que si está de acuerdo con los precios.

Pregunta N°15

¿Cree Ud. que se debería innovar en productos salados para atraer a otro segmento de clientes?

Objetivo: Conocer si los empleados podrían innovar en hacer productos salados para otro tipo de clientes.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	20	91%
No	2	9%
TOTAL	22	100%



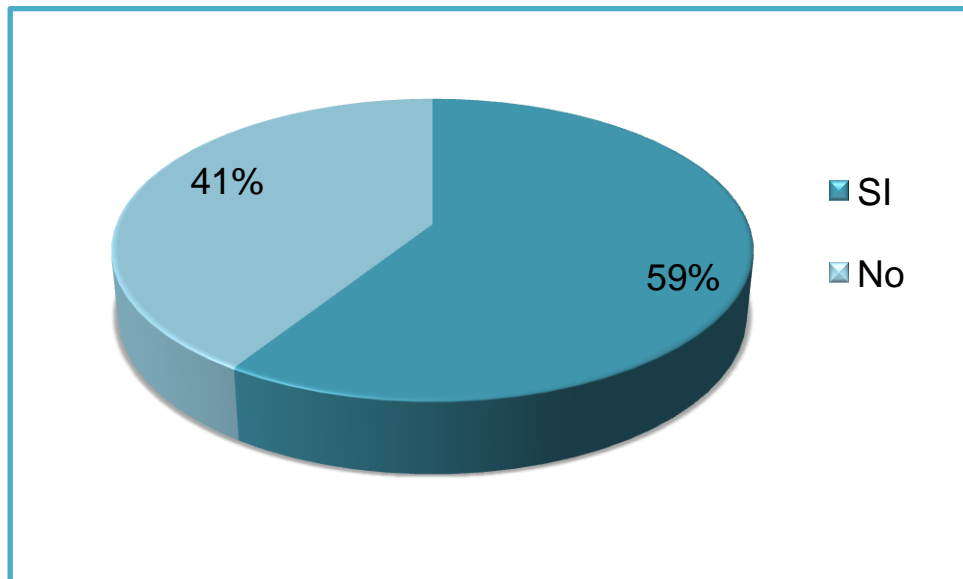
Interpretación: La mayor parte de los empleados señalo que la empresa debe de innovar en productos salados para atraer más clientes, mientras que una pequeña parte dice que no debe hacerlo.

Pregunta N°16

¿Cree que la empresa cuenta con maquinaria moderna para poder suplir la demanda de los clientes?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con una maquinaria moderna para poder cubrir la demanda de los clientes.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	13	59%
No	9	41%
TOTAL	22	100%



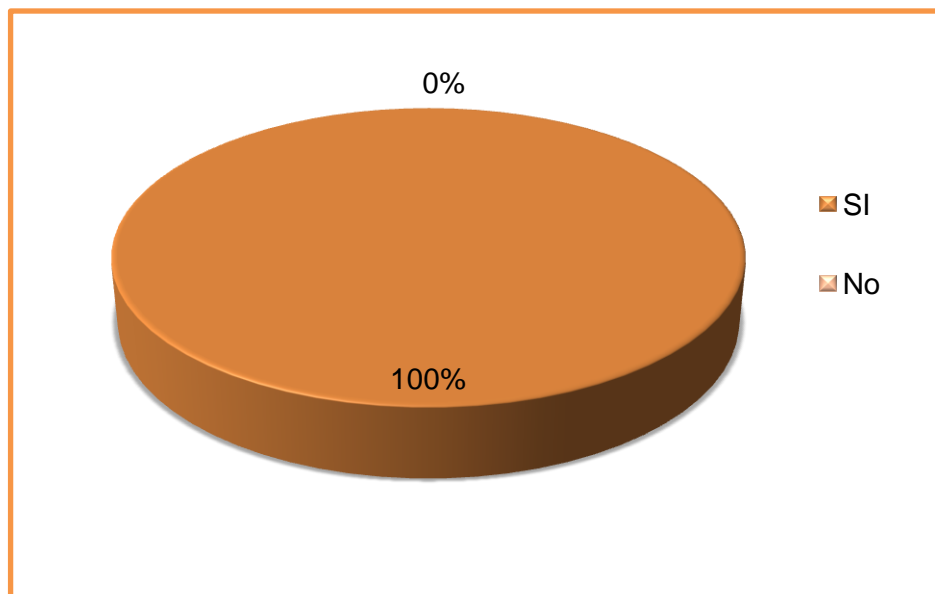
Interpretación: La gráfica muestra que más del 50% de los empleados cree que la empresa cuenta con maquinaria moderna para cubrir la demanda de los clientes, mientras que el resto dice que no.

Pregunta N°17

¿Conoce Ud. las metas que la franquicia le propone en su área de trabajo?

Objetivo: Establecer si los empleados trabajan en base a metas que le propone la empresa.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	22	100%
No	0	0
TOTAL	22	100%



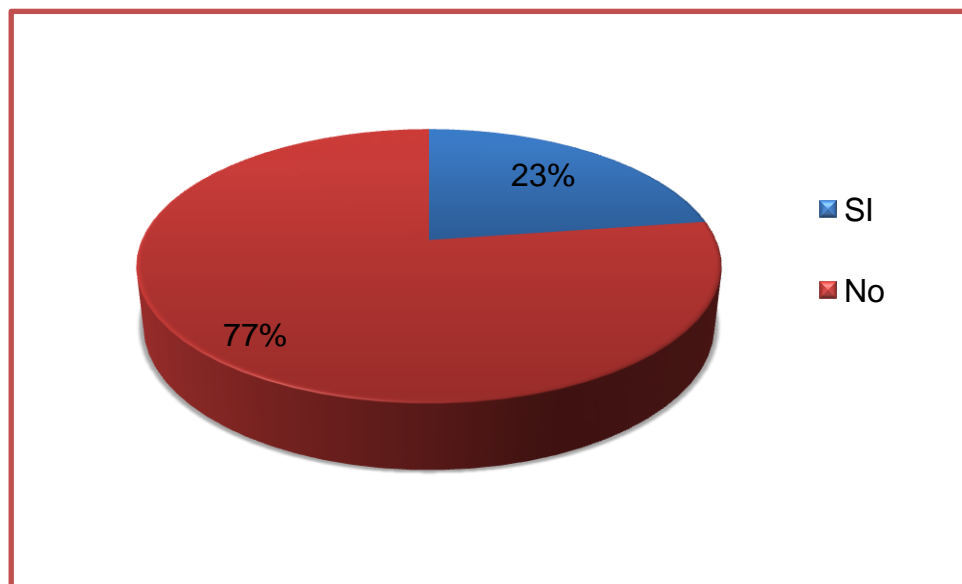
Interpretación: La grafica muestra que todo el personal conoce las metas que la empresa le asigna en su área de trabajo.

Pregunta N° 18

¿Tiene Ud. claro la estructura organizativa de la empresa PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V.?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen cual es su posición en la empresa.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	5	23%
No	17	77%
TOTAL	22	100%



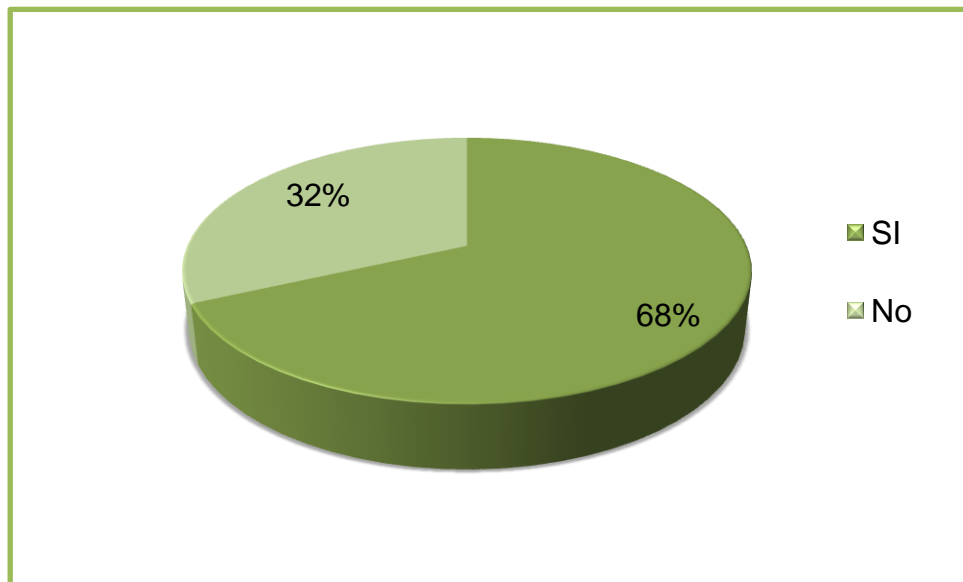
Interpretación: La mayoría de los empleados de la empresa manifestó no conocer la estructura organizativa de la empresa, mientras que el personal restante dice conocerla según datos de la gráfica, por lo cual se le propone a la empresa realizar políticas encaminadas a informar a los empleados sobre la empresa en general.

Pregunta N°19

¿Cree Ud. que cuenta con un buen plan de trabajo que le ayude a optimizar los recursos y el tiempo?

Objetivo: Conocer si se cuenta con un buen plan de trabajo que contribuya a mejorar los recursos y el tiempo.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	15	68%
No	7	32%
TOTAL	22	100%



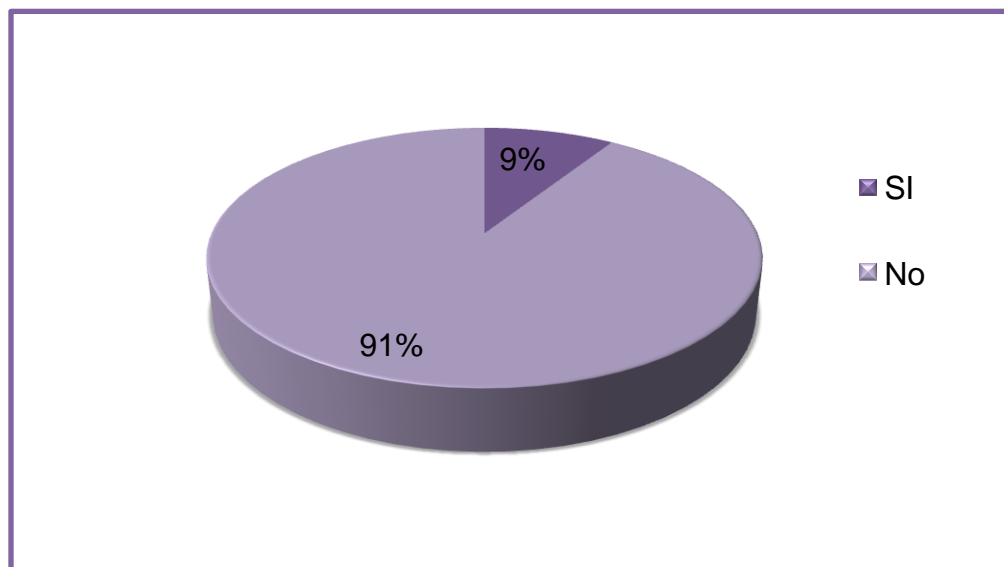
Interpretación: De acuerdo a los resultados que muestra la gráfica la mayor parte de los empleados de Pacific Enterprises cree que cuentan con un plan de trabajo que les ayuda a optimizar los recursos y el tiempo en su área de trabajo.

Pregunta N° 20

¿Según su criterio es buena la prestación laboral que le ofrece la empresa PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V.?

Objetivo: Determinar si la franquicia hace una buena prestación laboral a los empleados.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	2	9%
No	20	91%
TOTAL	22	100%



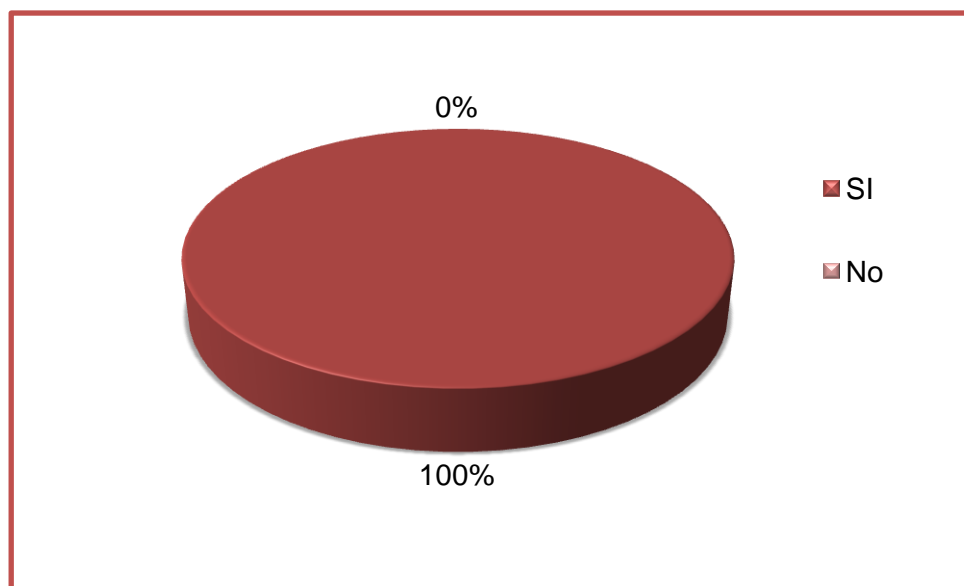
Interpretación: Una gran parte de los empleados de Pacific Enterprises manifestó que las prestaciones laborales que la empresa les brinda no son buenas, mientras que una pequeña parte dice si estar de acuerdo según datos mostrados por la gráfica.

Pregunta N°21

¿Hay buen ambiente dentro del equipo de trabajo?

Objetivo: Establecer si los empleados están en un ambiente laboral agradable que permita la buena imagen de la franquicia.

	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	22	100%
No	0	0
TOTAL	22	100%



Interpretación: Todos los empleados de la empresa manifestaron que hay un buen ambiente de trabajo dentro de sus actividades que realizan como equipo.

4.2. Resultados de la Entrevista.

¿Cuáles son las Principales Fortalezas que tiene la empresa?

Una de las principales fortalezas es el equipo de trabajo, ya que está formado por jóvenes que desean superarse, la segunda es el producto, ya que la marca internacional contribuye a que este se venda por si solo, dentro de otras fortalezas es que contamos con un segmento bien definido, es decir se ofrece el producto a un mercado joven-adulto, o sea, un ambiente familiar y de amigos para que el cliente se sienta cómodo a la hora de poder degustar su comida.

Otra fortaleza muy importante es que trabajamos con centros comerciales quienes son nuestros aliados, ya que apoyan en cuanto a publicidad gratuita. Así como participamos en cualquier evento que ellos propongan, también hay otra fortaleza que nos ayuda mucho en cuanto a ventas ya que ponemos una meta a cada tienda, pero de manera empírica porque no contamos con políticas y es lo que se espera ustedes nos proporcionen, pues como estaba comentando la meta actual es vender 35 rollitos de canela del mediano, 15 rollitos del grande y 36 pequeños esto es lo que cada tienda debe de vender diariamente, puesto a veces se venden más a veces cuesta llegar, pero se llega.

¿Cuáles son las principales Oportunidades que tiene la empresa?

Dentro de las oportunidades que tenemos es un mercado abierto que se puede ir innovando en nuevos productos, como por ejemplo se lanzó al mercado la nueva atracción las pizzas ya que en las tiendas la atención al público es de 8:00am a 8:00pm, y se realizó esto porque en horas del almuerzo se tenía poca afluencia de

clientes y no venían por un postre o por un café es decir es una oportunidad de seguir innovando, en noviembre se tiene el proyecto de lanzar al mercado los “cinnasandwich”, pues también se ha pensado en lanzar sopas, ya que la marca es bien abierta y esto se hace conforme a las exigencias del mercado, es decir CINNABON no solo son rollitos de canela, si no que puede diversificar la línea del producto.

¿Cuáles son las principales Debilidades que tiene la empresa?

Las debilidades con las que contamos es por ejemplo definir presupuesto de mercadeo, es decir que hay que trabajar en los presupuestos de todas las aéreas, para tiendas que se trabaje en base a metas, también que no se cuenta con una maquinaria que este a la vanguardia, ya que hay hornos con mayor capacidad productiva para ello se está gestionando un proyecto con FUSADES que pues esperamos que se implemente, otra de las debilidades es en cuanto al personal nos hace falta darles más incentivos, ya que muchas veces no se hace eso, porque trabajamos en base a una meta pero a veces no las cumplen entonces esto hace que no se pueda incentivar tanto en lo económico como en la oportunidad de darles tiempo de estudio, además no contamos con un plan de capacitación que pueda ayudar a motivarlos más y llegar a la meta que se espera, también no sabemos cómo hacer, en otras palabras no contamos con políticas que pueda ayudar a que la empresa sea más eficiente, otra debilidad con la que contamos es que no tenemos una estructura organizativa con la que los empleados se puedan identificar, puesto que ellos tienen problemas a la hora de poder dirigirse a sus superiores ya que no hay algo plasmado que diga quién es el

presidente, quién es el gerente, eso afecta a la hora de poder tratar con el empleado.

¿Cuáles son las principales Amenazas que considera que tiene la empresa?

La competencia es una de las amenazas más fuertes que tenemos, incluso se tuvo una reunión con el grupo roble que pues enfrente de la tienda pondrán un nuevo restaurante llamado JUAN VALDEZ que es una tienda de café muy reconocida así como STARBUCKS y THE COFFEE CUP, somos marcas bien diferentes, ellos venden postres y nosotros somos más amplios en cuanto a la oferta de postres, otra amenaza es que no se innova en otros productos para nosotros se vuelve una amenaza porque no contamos con esos clientes que le guste otro tipo de producto como es lo salado, y pues también lo del personal que se rota a cada momento ya que no hay muchos incentivos, se tienen los básicos pero por el presupuesto que no se alcanza a veces a cubrir las metas.

¿Cómo son definidas la Misión y la Visión de la empresa y quienes participan en su elaboración?

La empresa como Pacific Enterprises S.A. DE C.V. no se cuenta con una misión y visión, pues es lo que ustedes nos ayudaran a poder obtenerla, ya que como CINNABON se tiene una establecida que es la que se utiliza a nivel internacional, en este caso participarían todos los empleados, pero más que todo los gerentes de cada tienda y la parte administrativa de control de calidad para armar una misión y visión y comentarles a los dueños de Pacific enterprises S.A. DE C.V.

¿Cómo son definidos los objetivos de la empresa PACIFC ENTERPRISES S.A. DE C.V. y quienes participan en su elaboración?

No tenemos objetivos, trabajamos con base a ventas, ofrecer un buen servicio, llegar a la meta, ya que cada tienda tiene su meta diaria, incluso hasta por hora, pero así objetivos claros como los que debe tener una empresa no contamos, siempre participaría la parte gerencial en la elaboración de estos como los gerentes de tienda ya que son un equipo de trabajo la parte de control de calidad.

¿Cómo se definen las estrategias de la empresa PACIFC ENTERPRISES S.A. DE C.V. y quienes participan en su elaboración?

Nos basamos en función de las ventas por ejemplo dar siempre a conocer el producto por los medios de comunicación, hacer conferencia, mas publicidad, todo enfocado a incrementar niveles de ventas, en el área financiera por ejemplo tenemos metas de reducir gastos para que la empresa sea rentable hay que tratar de reducir costos y gastos, por eso es que muchas veces no tenemos tanta libertad por la falta de presupuesto, la publicidad que se tiene proviene de alianzas que se tiene con los diferentes medios, ya que la competencia si gasta en este rubro nosotros lo establecemos mas como estrategia y por alianza.

¿Los objetivos de la empresa son formulados a largo o a mediano plazo?

Los objetivos en si están a corto plazo, pero si tenemos metas a mediano plazo, ya que a largo plazo no mucho nos proyectamos, pero si a mediano plazo estamos hablando de un año a tres años, ya que la empresa maneja las cuentas por pagar

por las deudas que se tienen, entonces nos proyectamos a salir de esa deuda aumentando flujos pero siempre a mediano plazo.

¿Cuáles considera usted que deben ser las habilidades y destrezas de los empleados de la empresa?

En primer lugar que posea pasión por las ventas, al igual que sepa comunicarse con los clientes y dar a conocer de manera efectiva las promociones, los productos ya que muchas veces no se contratan porque hay gente que le da pena hablar y en este negocio la prioridad es servir al cliente y depende del centro comercial, ya que en multiplaza pues nos visita gente con otro perfil y una palabra mal dicha tiende por lo general a ofenderlos, hemos tenido bastantes problemas de ese tipo que viene con un humor bien diferente y quieren que los atiendan rápido, el empleado tiene que tener paciencia, saber que está realizando una venta, sobre todo teniendo la proyección de que tiene que ser muy activo para el puesto que es algo que llama mucho la atención, porque nuestra función es que el cliente pruebe el producto y el empleado haga lo posible porque el cliente pueda comprarlo y sobre todo teniendo siempre las cualidades como ser responsables, honestos ya que se maneja dinero, manejan producto, y sobre todo que sea una persona proactiva, que no se le esté diciendo a cada momento lo que tiene que hacer.

5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

De los diferentes alcances logrados con la indagación realizada, se muestran a continuación los más importantes:

El trabajo a desarrollar permitirá proporcionarles a los gerentes y propietarios de la empresa en estudio, un plan estratégico que sirva de apoyo para toma de decisiones administrativas

Mediante el estudio se trazará una ruta que servirá de apoyo a las operaciones y/o actividades diarias que este tipo de negocios realizan, agilizando los procesos y mejorando la toma de decisiones con la finalidad de alcanzar los propósitos organizacionales.

6. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

6.1. Diagnostico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de PACIFIC ENTERPRISES, S.A. DE C.V.

6.1.1. Fortalezas

Según la observación directa realizada a la empresa Pacific Enterprises, S.A. de C.V. y la información recabada por medio del cuestionario suministrado a los empleados y la entrevista realizada al gerente general de la franquicia, en El Salvador, la disponibilidad de la maquinaria y el equipo adecuado para la realización de los productos de manera oportuna, así como la ubicación de los

establecimientos en los principales centros comerciales del país es una de las principales fortalezas de la empresa.³⁷

Otra de las fortalezas que se identifican como pilares fundamentales en buen desarrollo de las operaciones de la empresa son las buenas prácticas entre los empleados, al igual que la capacidad que ellos presentan para trabajar en equipo y poder cumplir con las metas de la franquicia de manera responsable, ya que si bien es cierto que ellos no cuentan con un documento que refleje de manera formal los propósitos de Pacific Enterprises, S.A. de C.V. saben que deben cumplir con parámetros establecidos en cuanto a volumen de ventas y estándares de servicio y calidad en el producto.³⁸

Otra fortaleza con la que cuenta actualmente según el gerente general es la gran habilidad y creatividad de los empleados no solo para proponer acciones que faciliten el trabajo, sino productos nuevos que son evaluados para poder incluirlos en el menú de la empresa, siempre y cuando estos se enmarquen en los lineamientos establecidos por la franquicia.³⁹

6.1.2. Oportunidades

Una de las oportunidades de empresa Pacific Enterprises, S.A. de C.V., según el punto de vista de los empleados y el gerente general es el cambio en los hábitos de vida de la clase media, ya que debido a apretados horarios laborales les obliga buscar alternativas en lugares familiares donde puedan departir en un ambiente tranquilo y seguro a precios accesibles y con un sabor casero.

³⁷ Según tabulación de pregunta N° 6, del cuestionario para los empleados de la franquicia

³⁸ Según tabulación de pregunta N° 17 y 21, del cuestionario para los empleados de la franquicia

³⁹ Según tabulación de pregunta N° 19, del cuestionario para los empleados de la franquicia

Otra oportunidad que está siendo cada vez más explotada por la empresa Pacific Enterprises, S.A. de C.V., es el acceso a los medios de comunicación masivo, en especial aquellos que son de bajo o nulo costo y con amplio campo de atracción para los clientes actuales y potenciales, como lo son las redes sociales.⁴⁰

El aumento de la población económicamente activa es una oportunidad para la marca CINNABON en El Salvador, ya que más jóvenes buscan lugares, en los cuales pasar momentos familiares, y se sabe que tiene cierto nivel de preferencia por los que se encuentran ubicados en centros comerciales por su fácil acceso, su pronto servicio y la seguridad.

6.1.3. Debilidades

La debilidad que tiene mayores repercusiones a la hora de tomar decisiones es la falta de planeación estratégica que le sirva de parámetro para poder evaluar alternativas, y evitar la toma de decisiones circunstanciales, por lo mismo la carencia de objetivos a mediano y largo plazo son una debilidad crucial en la empresa.

De la misma forma el no contar con una división jerárquica es otra de las debilidades de la marca CINNABON en El Salvador, pues en ocasiones se sufre de duplicidad de mando o caso contrario acefalia organizacional cuando el gerente general no puede acudir a alguna de las sucursales por cualquier motivo.

⁴⁰ Según tabulación de pregunta N° 10 y 12, del cuestionario para los empleados de la franquicia

Según la perspectiva de los empleados una de las debilidades de la empresa son los precios de los productos, ya que según ellos son elevados para poder ser adquiridos por cualquier tipo de personas.⁴¹

6.1.4.Amenazas

Una de las amenazas claras a las que se enfrenta la empresa es la creciente importación de productos sustitutos, los cuales se presenta con precios inferiores a los que la marca ofrece, así como la creciente competencia de empresas dedicadas a la panadería ya sean estas franquicias o de carácter nacional.⁴²

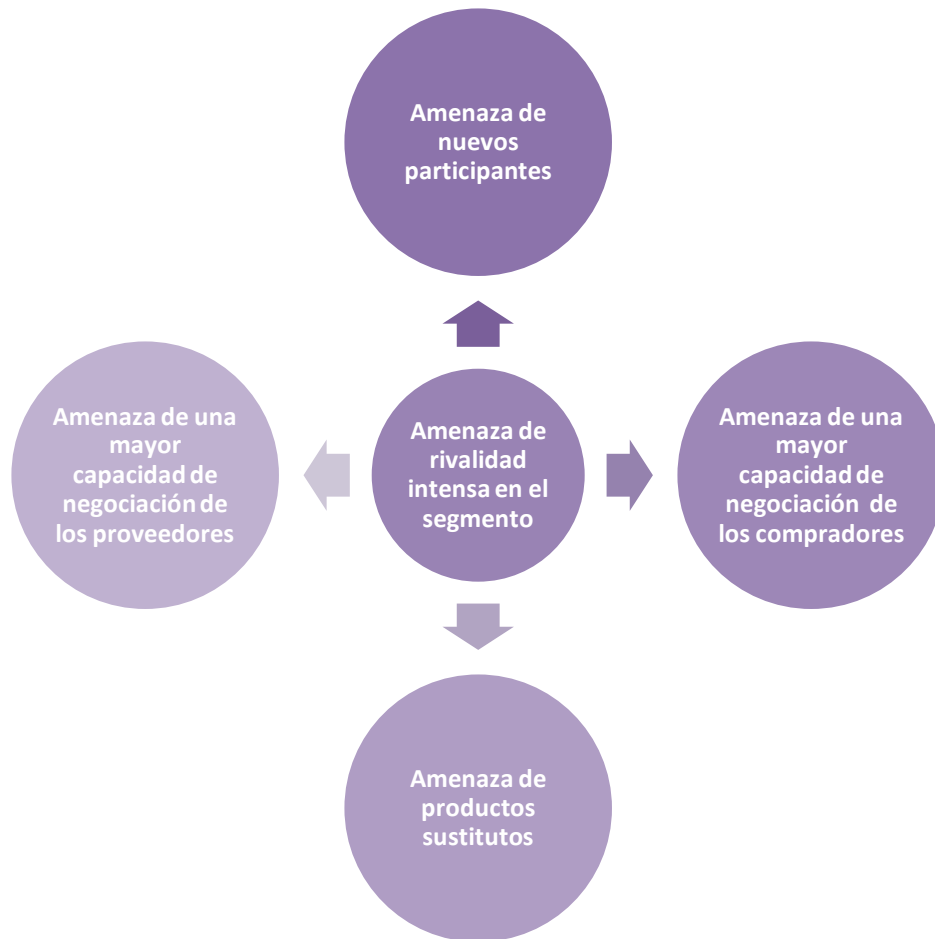
El notable crecimiento de empresas que ofrecen productos sustitutos y similares con mejor capacidad productiva y mejores prácticas en la utilización de recursos es una amenaza contundente.⁴³

⁴¹ Según tabulación de pregunta N° 14, del cuestionario para los empleados de la franquicia

⁴² Según tabulación de pregunta N° 7, 9, 14, del cuestionario para los empleados de la franquicia

⁴³ Según tabulación de pregunta N° 16 y 19, del cuestionario para los empleados de la franquicia

7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.⁴⁴



⁴⁴ Dirección de Marketing, duodécima edición, Philip Kotler Keller, Kevin Lane, Pagina 342

7.1. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter para la empresa PACIFIC ENTERPRISES, S.A.DE C.V. Con nombre comercial CINNABON.

7.1.1. Rivalidad entre los competidores.

Los competidores poseen tecnología superior para igualarlos o para superar sus operaciones y servicios.⁴⁵

7.1.2. Poder de negociación de los proveedores.

Al existir a nivel nacional una vasta cantidad de proveedores, la empresa puede mantener los niveles de servicio, precio y calidad, ya que se facilita el proceso de negociación con estos.

7.1.3. Productos sustitutos.

Existen actualmente una cantidad creciente de empresas que ofrecen productos tales como la panadería y las bebidas caliente y frías, lo singular de los productos que ofrece la marca CINNABON, es que estos contiene el ingrediente principal el cual los diferencia de los demás, es decir, la canela.

7.1.4. Competidores potenciales.

A consecuencia de las pocas barreras de entrada para el sector, cada vez crece más la cartera de competidores nuevos con las mismas o mejores ventaja de negociación con los proveedores, lo cual les permite ofrecer precios competitivos o incluso menores al ofrecido por la franquicia.

⁴⁵ Según tabulación de pregunta N° 10, 16 y 19, del cuestionario para los empleados de la franquicia

7.1.5. Poder de negociación de los clientes.

El poder con el que cuentan los clientes es casi nulo, pues existe una amplia gama de clientela actual y potencial debido a que los productos alimenticios son de consumo masivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto en el diagnóstico sobre la planeación estratégica que contribuya a mejorar la toma de decisiones estratégicas se concluye lo siguiente:

- ⊕ Las fortalezas de la empresa radican, en que está cuenta con la maquinaria adecuada y buenas prácticas entre empleados esto es muy importante ya que estas fortalecen el desarrollo de las operaciones, ofreciendo así productos de calidad y buen servicio al cliente.
- ⊕ Las oportunidades que ofrece el mercado actual y el potencial no son aprovechadas en su totalidad debido a la administración empírica de la empresa y a la falta de una planeación estratégica que le permita una mejor perspectiva y genere una mayor confianza a sus clientes.
- ⊕ Existen clientes que reconocen la marca y la prefieren.
- ⊕ La competencia y la presencia de productos sustitutos son amenazas que deben ser contrarrestadas con estrategias, para que los clientes no se inclinen por otros productos y disminuya la demanda para la empresa.

2. RECOMENDACIONES

- ⊕ Continuar fortaleciendo el desarrollo de las operaciones, fomentando las buenas prácticas entre los empleados y proveerles de la maquinaria y equipo necesario para ello, con esto contribuirá a ofrecer productos de calidad que conllevan a prestar buen servicio al cliente.
- ⊕ Formular e implementar la planeación estratégica acorde a la realidad y respetando el entorno en el cual se desenvuelven las operaciones de la empresa, y poder así aprovechar las oportunidades que generan el mercado actual y el potencial.
- ⊕ Explotar la posición de la marca en la mente de las personas ya que muchos de sus clientes la conocen y prefieren por su trayectoria internacional.
- ⊕ Formular políticas, objetivos, valores y estrategias enfocadas tanto a los clientes internos y a los clientes externos quienes son el pilar base de la empresa, así mismo permitirá hacerle frente a la competencia y a la presencia de productos sustitutos.

CAPÍTULO III Propuesta de un plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. en el municipio de Antigua Cuscatlán

A. Objetivo.

Proponer un plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. para el periodo 2014-2017.

B. Desarrollo de Plan Estratégico.

Según el diagnóstico realizado de la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. no cuenta con un documento que enuncie la misión y visión para generar compromiso entre los empleados así como valores y objetivos estratégicos que les sirvan de guía para la ejecución de actividades que conlleven al éxito. Por lo tanto se propone como misión y visión lo siguiente:

1. Formulación de la misión, visión y valores.

Considerando el entorno en el que se encuentra la empresa, la misión y la visión se formulan de la manera siguiente:⁴⁶

a) Misión

“Ser la cadena de restaurantes con proyección nacional e internacional, rebasar las expectativas de nuestros clientes sirviéndoles platillos con higiene y esmero, a fin de estrechar relaciones duraderas con nuestros clientes.”

⁴⁶ Aprobado por Lic. Rubén Santamaría, Gerente General de Pacific Enterprises, S.A. de C.V.

b) Visión

“Ser una sólida cadena de restaurantes internacional, donde nuestros clientes nos recordarán por la excelencia en el servicio, la calidad y el sabor, en un ambiente placentero, apoyados con un personal altamente calificado.”

c) Valores

Adicional a la visión y la misión se proponen la siguiente lista de valores, los cuales servirán de punto de referencia en el accionar de los niveles ejecutivos, administrativos y operativos, dichos valores contribuirán al logro de objetivos y metas propuestos favoreciendo a la satisfacción del cliente y del personal de la empresa.⁴⁷

VALORES:

- **Disciplina:** Seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, separar las cosas personales de los de la empresa, respetar los recursos del negocio como tal, y en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las asignaciones.
- **Proactividad:** Tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir, ser capaz de reaccionar instantáneamente, en todas las situaciones que puedan surgir.

⁴⁷ Aprobado por Lic. Rubén Santamaría, Gerente General de Pacific Enterprises, S.A. de C.V.

- **Puntualidad:** Cumplir con los horarios de trabajo establecidos, ser cuidadoso y diligente al hacer las actividades encomendadas en su debido tiempo.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones. Para ser responsables debemos ser confiables, pero también creativos, confiar en nosotros mismos y estar listos para aceptar los retos. Siempre comprometidos a desempeñar nuestras tareas diarias, teniendo en mente los intereses de los clientes.
- **Amabilidad:** Llevar siempre una sonrisa y buena voluntad. Ser cordiales con los clientes, quienes nos brindan el privilegio de preferirnos.
- **Respeto:** Mantener siempre y en todo momento un comportamiento y actitud educada y cortés hacia los compañeros de trabajo y nuestros clientes.

C. Proceso de elaboración de estrategias a través de la matriz FODA.

1. Análisis FODA

a) Determinación de fortalezas y debilidades.

Conocer las fortalezas y debilidades de la organización es tan solo un paso para planificar la posición de la empresa; y esto permite la creación de una estrategia competitiva. En este sentido, se presentan a continuación los puntos fuertes y débiles de la empresa.

b) Determinación de las amenazas y oportunidades.

Analizar el entorno significa determinar y comprender la naturaleza de las influencias externas que actúan sobre la empresa, evaluando si éstas pueden aprovecharse para desarrollar una ventaja competitiva y contrarrestarla si representa un riesgo al desarrollo y continuidad de la misma en el mercado.

Se presenta el resumen de los factores que más incidencia tienen sobre la empresa.

Tabla 1.1

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1 La disponibilidad de maquinaria y equipo es adecuada para la realización de los productos.	O1 Incremento de clientes potenciales.	D1 Falta de Planeación Estratégica.	A1 Productos sustitutos nacionales y extranjeros.
F2 Ubicación de tiendas en los Centros Comerciales, facilita la afluencia de clientes debido a la fácil ubicación y rápido acceso.	O2 Acceso a crear publicidad por medio de redes sociales.	D2 Carencia de objetivos a Mediano y Largo Plazo.	A2 Incremento de la competencia, por parte de nuevas franquicias o expansión de marcas nacionales.
F3 Buenas prácticas entre los empleados, como buen espíritu de colaboración y fácil adaptación al cambio.	O3 Mayor participación en el mercado.	D3 No cuenta con Estructura Organizativa.	A3 Competencia con mayor acceso a recursos, como facilidad de obtención de créditos y mayor capacidad de negociación con proveedores, por el volumen de ventas.

F4 Capacidad de los empleados para trabajar en equipo.	O4 Presencia de la marca en la mente de los consumidores, ya que por ser una franquicia internacional muchos clientes la reconocen	D4 Precios poco competitivos, pues los costos y gastos no permiten competir con la estrategia de precios.	A4 Falta de Programas de capacitación.
F5 Creatividad de los empleados, para solucionar problemas y proponer ideas para incrementar el menú.	O5 El menú que se brinda es atractivo para los clientes, ya que abarca productos dulces y está incursionando en productos salados.	D5 Baja publicidad, debido a los elevados costos que genera la publicidad radial y televisiva.	
F6 La exclusividad de los productos a nivel nacional, solo la empresa Pacific Enterprises, S.A. de C.V. puede utilizar la marca a nivel nacional.	O6 El ambiente es propicio para compartir entre amigos.	D6 No poseer sala de ventas fuera de San Salvador y Antiguo Cuscatlán, limita a los clientes que residen en la Zona Metropolitana de San Salvador y parte del Departamento de La Libertad.	
F7 Identificación de clientes que realizan grandes pedidos.			

2. Cruce de variables

Tabla 2.1

	F	D	
O	✓ ESTRATEGIA OFENSIVA	✓ ESTRATEGIA ADAPTATIVA	
A	✓ ESTRATEGIA DEFENSIVA	✓ ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA	DE

a) Estrategias Ofensivas (F-O)

- Describir los beneficios del producto cuando se realice publicidad. (F3,O2)
- Ofrecer productos adicionales con la adquisición del producto como por ejemplo: tarjetas de descuento, tarjetas de cliente frecuente, cupones de descuento etc.(F2,O3)
- Tener una lista con los contactos de los clientes para realizar publicidad personalizada.(F7,O3)

b) Estrategias Defensivas (F-A)

- Realizar capacitaciones, talleres, seminarios y entrenamiento al personal, sobre los diferentes procesos de elaboración del producto, trabajo en equipo y el buen servicio al cliente.(F3,A4)
- Realizar evaluaciones y premiar a los empleados por su trabajo realizado.(F4,A4)
- Revisión periódica del menú para contrarrestar la fuerte presencia de productos similares y sustitutos.(F5,A1)

c) Estrategias Adaptativas (D-O)

- Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes nuevos.(D5,O1)
- Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona, descuentos por grandes pedidos.(D4,O3)

d) Estrategias de Supervivencia (D-A)

- Establecer un plan de capacitación e implementación del proceso de planeación estratégica por parte de la administración dirigida a todo el personal para obtener ventaja competitiva que permita captar más clientes.(D1,A4)

D. Objetivos Estratégicos.

a) Objetivo General:

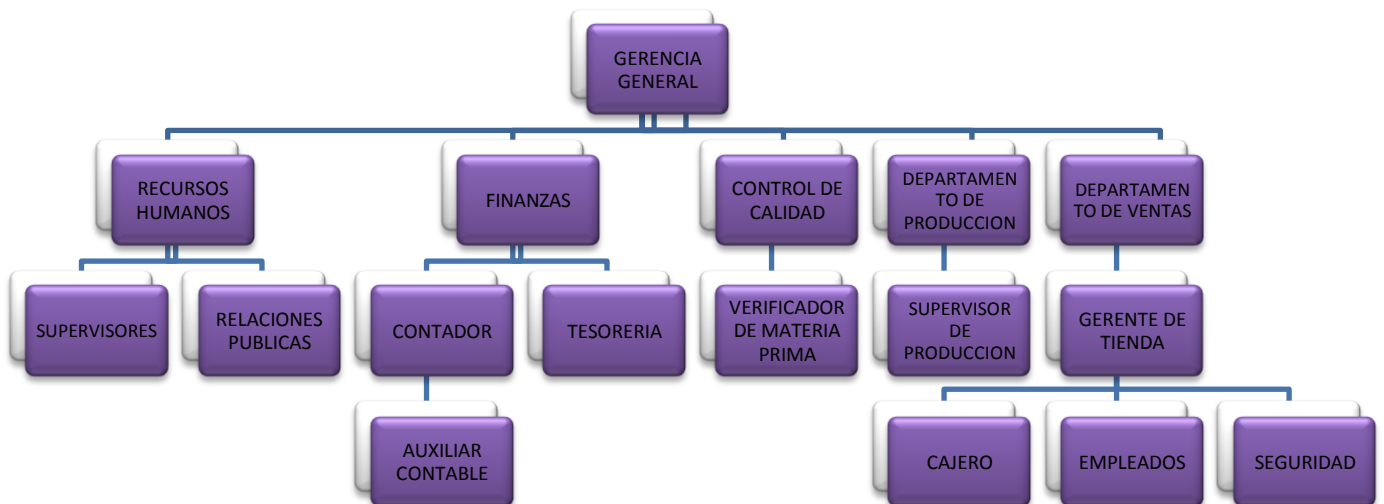
Establecer líneas generales de acción a ejercer en los próximos tres años, creando una cultura de calidad y buen servicio en la elaboración y presentación de los productos, adecuándolos a las necesidades de los clientes para mantener posicionada la marca y mejorar la competitividad de la empresa.

b) Objetivos Específicos:

1. Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el segundo trimestre del año 2016.
2. Capacitar constantemente al personal de la empresa para proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y así pueda ser incentivado proporcionando un servicio eficiente y adecuado en un periodo no mayor a un año.
3. Establecer un vínculo entre el producto y el cliente haciendo uso de la publicidad.

E. Estructura organizativa propuesta.

A continuación se presentan las funciones de las principales unidades administrativas y el gráfico del organigrama sugerido a PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V.:



a) Gerencia General:

- Realizará evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de los planes de la empresa.
- Planeará y desarrollará metas a corto y largo plazo. Creará y fomentará las relaciones clientes-proveedores-empresa.
- Autorizará la erogación de fondos para la compra de materiales.

b) Departamento de Recursos Humanos:

- Desarrollará el reclutamiento y selección de personal.
- Propondrá al gerente general la contratación de los trabajadores que obtuvieron las más altas calificaciones en el proceso de evaluación.
- Dará inducción a las nuevas contrataciones de personal.
- Realizará planes de capacitación a instancias de cada unidad administrativa.
- Evaluará el desempeño del recurso humano.
- Elaborará un conjunto de prestaciones laborales a fin de que el gerente general las evalúe y apruebe.
- Diseñará el Manual de Puestos y de Calificación de Méritos.
- Administrará los sueldos y salarios del personal.

c) Departamento Financiero:

- Aplicará los controles financieros internos.
- Entregará oportunamente la información financiera requerida por el gerente general.
- Tramitará los créditos bancarios al menor costo y en el plazo que más convengan a la empresa.

- Determinará los montos de capital de trabajo que garanticen el desarrollo de las operaciones diarias.
- Medirá los niveles de rentabilidad y liquidez de la compañía.
- Negociará nuevos plazos de pago con los proveedores a fin de aprovechar esta fuente de financiamiento más barata.
- Formulará los presupuestos operativos y financieros.

d) Control de Calidad.

- Verificar la Higiene y seguridad en el proceso.
- Observar el Mantenimiento de insumos de calidad.
- Realizar el Trabajo en equipo.
- Manutención continua de maquinas y herramientas.
- Cumplimiento de las asignaciones del personal

e) Departamento de Producción

- Organizará y dará seguimiento a la ejecución de todos los trabajos ordenados por los clientes.
- Supervisará que la materia prima adquirida esté bajo las condiciones de calidad previstas.
- Organizará el trabajo de los operarios en el proceso productivo.
- Programará el mantenimiento preventivo de la maquinaria que participa en los procesos fabriles.
- Planificará la producción mensual.
- Investigará nuevos procesos productivos a fin de innovar los que se realizan en la compañía.

f) Departamento de Ventas

- Elaborará y vigilará el cumplimiento de los presupuestos de ventas
- Establecerá metas y objetivos
- Estimaré la demanda a fin de poder proyectar los ingresos futuros de la empresa.
- Diseñará planes promocionales.
- Investigará nuevas tendencias del mercado.
- Diseñará programas de incentivos hacia su fuerza de ventas y clientes a nivel general.

F. Propuesta de Política Institucional.

- Motivar a todo el personal de la empresa que participen en los eventos deportivos y recreativos que se realicen.
- Premiar al capital humano por lograr los objetivos propuestos de manera mensual.
- Establecer beneficios necesarios a los empleados para solventar algunos imprevistos familiares.
- Brindar oportunidades de desarrollo profesional para procurar que los trabajadores se esfuercen y desempeñen lo mejor posible sus labores.
- Al existir una plaza disponible se considera como primera opción al personal interno, sobre todo aquellos que cuenten con estudios académicos adecuados al puesto vacante.
- Considerar a todo el personal de la empresa para que participe en un programa de capacitación.

- Mantener el giro del negocio enfocado a nuestros clientes.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- A todo el personal se le proporcionará todos los instrumentos, equipos y materiales necesarios para la óptima realización de su trabajo.

G. Planes de Acción a Implementar

Después que se tienen identificadas las estrategias a implementar el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa para poner en marcha dichas estrategias. Las tablas muestran los planes de acción a seguir dentro de la empresa.

Tabla: 3.1

Estrategia:		Describir los beneficios del producto cuando se realice publicidad																
Objetivo:		Incrementar la publicidad describiendo el producto haciendo uso de la colaboración y buenas prácticas de los empleados.																
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3				
						Trimestres				Trimestres				Trimestres				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Seleccionar los productos a promocionar	Gerente de Ventas	Humano y Horas de Trabajo	Lista de productos que serán promocionados	\$ 30.00													
2	Seleccionar las características del producto que aparecerán en la publicidad	Gerente de Ventas	Humano y Horas de Trabajo	Base de datos con cada una de las características de los productos	\$ 30.00													
3	Identificar qué tipo de publicidad se realizara si será por medio de prensa escrita, televisiva o radial	Gerente General y Gerente de Ventas	Humano y Horas de Trabajo	Establecer el tipo de publicidad que se utilizara	\$ 30.00													
4	Establecer presupuesto para la realización de los productos	Gerente General y Gerente de Ventas	Humano, Económicos y Horas de Trabajo	Contar con un presupuesto para realizar la publicidad	\$ 50.00													
5	Hacer contacto con la persona o empresa que realizara la publicidad	Gerente de Ventas	Humanos, Teléfono y Horas de Trabajo.	Lista de empresas posibles de contratación.	\$ 150.00													
Monto presupuestado					\$ 260.00													

Tabla 3.2

Estrategia:		Ofrecer productos adicionales con la adquisición del producto como por ejemplo: tarjetas de descuento, tarjetas de cliente frecuente, cupones de descuento etc.																
Objetivo:		Incrementar la participación en el mercado aprovechando la ubicación en Centros Comerciales.																
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3				
						Trimestres				Trimestres				Trimestres				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Fijar un objetivo de venta	Gerente General y Supervisor de Tienda	Humanos y Horas de Trabajo	Crear objetivos cualitativos y cuantitativos para promocionar el producto.	\$ 30.00													
2	Identificar el tipo de cliente al que irá dirigido	Gerente General y Supervisor de Tienda	Humanos y Horas de Trabajo	Identificar los clientes a los cuales serán dirigidos los productos en promoción.	\$ 30.00													
3	Seleccionar que productos serán dados adicionalmente y cuales estarán en descuento por compras realizadas	Gerente General y Supervisor de Tienda	Humanos y Horas de Trabajo	Listado de productos que serán ofrecidos a los clientes en promoción	\$ 30.00													
4	Diseñar una campaña de comunicación.	Gerente General	Humanos, Económicos y Horas de Trabajo	Informar sobre la existencia de la promoción a los clientes.	\$ 120.00													
Monto presupuestado					\$ 210.00													

Tabla 3.3

Estrategia:		Tener una lista con los contactos de los clientes para realizar publicidad personalizada.																
Objetivo:		Incrementar la participación en el mercado por medio de la publicidad personalizada.																
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3				
						Trimestres				Trimestres				Trimestres				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Identificar a los clientes que realizan pedidos con frecuencia	Gerente de Ventas	Humanos y Horas de Trabajo	Lista de clientes que realizan pedidos con frecuencia	\$ 30.00													
2	Crear una lista con información de cada cliente	Gerente de Ventas	Humanos, Papelería y Horas de Trabajo	Obtener información actualizada de cada uno de los clientes	\$ 30.00													
3	Realizar llamadas a clientes para dar información sobre cada una de las promociones de los productos de la empresa	Gerente de Ventas	Humanos, Teléfono, Computadora y Horas de Trabajo	Mantener informado al cliente sobre las promociones actuales que existen en la empresa	\$ 50.00													
Monto presupuestado					\$ 110.00													

Tabla 3.4

Estrategia:		Realizar capacitaciones, talleres, seminarios y entrenamiento al personal, sobre los diferentes procesos de elaboración del producto, trabajo en equipo y el buen servicio al cliente.																
Objetivo:		Capacitar al personal sobre las diferentes áreas funcionales de la empresa.																
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3				
						Trimestres				Trimestres				Trimestres				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Definir áreas de capacitación.	Gerente General	Humano, Económico, Papelería y Horas de trabajo	Identificación de las áreas que necesitan ser capacitadas	\$ 100.00													
2	Identificar los equipos que requieran capacitación.	Gerente General	Humano, papelería, Económico y Horas de trabajo.	Establecer equipos que necesitan capacitación	\$ 100.00													
3	Elaborar un plan de capacitación para los grupos identificados.	Gerente de Recursos Humanos.	Humanos y Horas de Trabajo.	Establecer las áreas en que serán capacitados los empleados	\$ 20.00													
4	Elaborar presupuesto para llevar a cabo el plan de capacitación.	Gerente General	Humanos y Horas de Trabajo.	Contar con un presupuesto	\$ 20.00													
5	Establecer contacto con empresa capacitadora para definir metodología y temas de capacitación	Gerente de Recursos Humanos.	Humanos, Teléfono y Horas de Trabajo	Coordinar las capacitaciones con la empresa que realizara la actividad	\$ 50.00													
6	Llevar a cabo la capacitación y evaluar a los empleados que la recibieron.	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos	Humanos, Papelería y Horas de Trabajo.	Capacitar al personal y evaluar al personal	\$ 5,500.00													
Monto presupuestado					\$ 5,590.00													

Tabla 3.5

Estrategia:		Realizar evaluaciones y premiar a los empleados por su trabajo realizado.																
Objetivo:		Evaluar al personal para establecer criterios de premiación																
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3				
						Trimestres				Trimestres				Trimestres				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Establecer métodos de evaluación para los empleados	Gerente General y Gerente de Ventas	Humanos y Horas de Trabajo	Evaluar al personal para medir su desempeño	\$ 75.00													
2	Realizar reuniones con los empleados de cada tienda para dar a conocer los métodos de evaluación a utilizar	Gerente de Ventas	Humanos y Horas de Trabajo	Brindar información a los empleados sobre los métodos de evaluación	\$ 75.00													
3	Realizar eventos donde se reúnan a todos los empleados para entregarles premios o incentivos por su trabajo realizado.	Gerente General y Gerente de Ventas	Humanos , Económicos y Horas de Trabajo	Motivar a los empleados para que realicen su trabajo con dedicación y esmero.	\$ 300.00													
Monto presupuestado					\$ 450.00													

Tabla 3.6

Estrategia:		Revisión periódica del menú para contrarrestar la presencia de productos similares y sustitutos.																		
Objetivo:		Renovar el menú para afrontar la competencia.																		
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3						
						Trimestres				Trimestres				Trimestres						
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Realizar reuniones periódicas con empleados que tengan ideas de productos nuevos.	Gerente Producción	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de ideas de nuevos productos.	\$ 50.00															
2	Seleccionar las propuestas más atractivas y que tengan relación o permitan la modificación de productos existentes.	Gerente de Ventas y Gerente de producción	Humano, Económico y Horas de trabajo	Selección de nuevos productos para ofrecer a clientes.	\$ 30.00															
3	Estudiar y evaluar productos que se pondrán en el menú para su comercialización	Gerentes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Identificación de productos que se incluirán en el menú.	\$ 30.00															
4	Realizar un nuevo menú en el que se incluyan todos los productos seleccionados	Accionistas	Humano, Económico y Horas de trabajo	Dar a conocer a los clientes la renovación del menú.	\$ 150.00															
Monto presupuestado					\$ 260.00															

Tabla 3.7

Estrategia:		Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes nuevos.																	
Objetivo:		Captar nuevos clientes.																	
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3					
						Trimestres				Trimestres				Trimestres					
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Estudiar las posibles empresas publicitarias a contratar	Gerente Ventas	de Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de las empresas publicitarias para posible contratación	\$ 50.00														
2	Seleccionar las empresas publicitaria que ofrezca servicios de calidad a precios convenientes para la empresa	Gerente Ventas	de Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de las empresas destacadas para posible contratación	\$ 30.00														
3	Estudiar y evaluar los convenios de contratación.	Gerentes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Pautas a seguir para la contratación de la empresa publicitaria.	\$ 30.00														
4	Realizar la contratación de la empresa publicitaria.	Accionistas	Humano, Económico y Horas de trabajo	Campaña publicitaria para lograr una mayor penetración en el mercado	\$1,500.00														
Monto presupuestado					\$1,610.00														

Tabla 3.8

Estrategia:		Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos.																
Objetivo:		Incrementar la participación en el mercado																
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3				
						Trimestres				Trimestres				Trimestres				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Realizar un registro de las empresas que efectúan pedidos con frecuencia.	Gerente de Ventas	Humano y Horas de trabajo	Listado de empresas que realizan pedidos con frecuencia	\$ 30.00													
2	Seleccionar aquellas empresas que se dedican a amenizar eventos y que puedan adquirir el producto ofreciendo un descuento oportuno.	Gerente de Ventas	Humano y Horas de trabajo	Listado de las empresas destacadas para posible contratación	\$ 30.00													
3	Establecer estándares de descuento por el monto de compra.	Gerente de Ventas	Humano y Horas de trabajo	Listado de descuentos por orden de compra	\$ 25.00													
Monto presupuestado					\$ 85.00													

Tabla 3.9

Estrategia:		Establecer un plan de capacitación e implementación del proceso de planeación estratégica por parte de la administración dirigido a todo el personal para obtener ventaja que permita captar más clientes.																
Objetivo:		Implementar una herramienta que proporcione ventaja competitiva en el mercado.																
N°	Pasos del plan	Responsable	Recurso	Retroalimentación	Monto	Año 1				Año 2				Año 3				
						Trimestres				Trimestres				Trimestres				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Estudiar a los posibles facilitadores para la realización de una capacitación para los empleados	Gerente General	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de candidatos para seleccionar al facilitador que realizara la capacitación.	\$ 50.00													
2	Seleccionar al facilitador que tenga las cualidades y aptitudes para realización de capacitación a los empleados	Gerente General	Humano, Económico y Horas de trabajo	Identificar aquellos facilitadores que tengan las aptitudes y conocimiento del tema a tratar.	\$ 150.00													
4	Realizar la capacitación que ayudara a los empleados para obtener conocimiento y ayuden a la empresa a obtener más clientes	Gerentes y facilitador	Humano, Tecnológico Económico y Horas de trabajo	Capacitar al personal para poder obtener mejores resultados y así obtener más clientes potenciales.	\$ 1200.00													
Monto presupuestado					\$ 1300.00													

H. Costo de Implementación del Plan Estratégico

Tabla 3.10

N°	Estrategia	Año 1	Año 2	Año 3	Total Presupuestado
1	Describir los beneficios del producto cuando se realice publicidad	\$ 260.00			\$ 260.00
2	Ofrecer productos adicionales con la adquisición del producto como por ejemplo: tarjetas de descuento, tarjetas de cliente frecuente, cupones de descuento etc.	\$ 210.00			\$ 210.00
3	Tener una lista con los contactos de los clientes para realizar publicidad personalizada.	\$ 110.00			\$ 110.00
4	Realizar capacitaciones, talleres, seminarios y entrenamiento al personal, sobre los diferentes procesos de elaboración del producto, trabajo en equipo y el buen servicio al cliente.	\$ 5,590.00			\$5,590.00
5	Realizar evaluaciones y premiar a los empleados por su trabajo realizado.	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 450.00
6	Revisión periódica del menú para contrarrestar la presencia de productos similares y sustitutos.	\$ 260.00			\$ 260.00
7	Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes nuevos.	\$ 1,610.00			\$1,610.00
8	Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos.	\$ 85.00			\$ 85.00
9	Establecer un plan de capacitación e implementación del proceso de planeación estratégica por parte de la administración dirigido a todo el personal para obtener ventaja que permita captar más clientes.	\$ 1300.00			\$1,300.00
	Monto Presupuestado				\$9,875.00

I. Seguimiento y control. (Ejemplo de desarrollo)

Tabla 4.12

Nº	PASOS DEL PLAN	RESPONSABLE	RECURSO	RETROALIMENTACION	MONTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				Fecha de seguimiento	¿Se cumplió?	
						Trimestres				Trimestres				Trimestres					Resultados	Periodo
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Realizar visitas a las diferentes empresas que realicen campañas publicitarias	Gerente de Ventas	Humano, Económico y Horas de trabajo	Incrementar la publicidad para atraer a más clientes e incrementar las ventas	\$ 50.00															
2	Realizar reunión con los gerentes de las empresas publicitarias para evaluar cual es la mejor oferta	Gerente de Ventas	Humano y Horas de trabajo	Empresas interesadas en realizar las campañas publicitarias de la franquicia	\$ 30.00															
3	Crear acuerdo con la empresa que de mejor oferta para realizar la campaña publicitaria	Gerentes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Convenio por el acuerdo pactado con la empresa que realizara la campaña publicitaria	\$ 30.00															
Monto presupuestado					\$ 110.00															

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

Agustín Reyes Ponce, Administración por objetivos. Editorial Limusa, 1985

George A. Steiner: Planificación de la alta dirección. EUNSA

George S. Odiorne. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección.
[1995] / Ed. Limusa, México

Gomes Ceja, definición de Planeación Estratégica.

H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

Harry Jones, Definición de Planeación Estratégica

James Arthur Finch stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Golbert, PilarMascaro
Sacristan., Pearson Education, 1996

Joaquín Rodríguez Valencia. Como aplicar la planeación estratégica en la
pequeña y mediana empresa

Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación:
Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición (El
Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria, 2008) P.74

Luis Alfredo Valdés Hernández. Planeación Estratégica con Enfoque Sistemático.

Maqueda la fuente Javier, Díaz de Santos Cuadernos de Dirección Estratégica y
planificación, Madrid, 1996.

Munch y Garcia, Definición de Planeación Estratégica

PÁGINAS WEB

http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32

<http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion>

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/5205/Capitulo3.pdf>

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS.pdf>

<http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion/la-investigacion2.shtml>

<http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion/la-investigacion2.shtml>

<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/gam/Determinacion%20del%20universo%20o%20poblacion%20total.htm>

ANEXOS

MATRIZ DE CONGRUENCIA

TEMA: Plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. con nombre comercial CINNABON, en el municipio de Antiguo Cuscatlán.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO DEL MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
¿En qué medida el plan estratégico contribuirá para mejorar la toma de decisiones administrativas en la empresa Pacific Enterprises S.A.?	Proponer un plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C. V., en el municipio de Antiguo Cuscatlán	1. Recolectar, procesar y analizar la información necesaria relacionada con la planeación estratégica que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas aplicado a la empresa Pacific	Aspectos cambiantes de la empresa. B. Clasificación de la empresa en El Salvador. C. Elementos teóricos sobre planeación estratégica. 1. LA PLANEACIÓN	General La existencia de un Plan Estratégico contribuirá a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V.	Independiente Plan estratégico para mejorar la toma de decisiones administrativas Dependiente Mejorar la toma de decisiones administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Estrategia. • Políticas • Análisis del entorno externo • Misión • Visión • Objetivos • Estrategias • Valores

		<p>Enterprises S.A de C.V. con nombre comercial CINNABON.</p> <p>2. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la organización analizando factores internos como externos, determinando fortalezas y oportunidades con las que cuenta así como las debilidades y amenazas a las</p>	<p>ESTRATÉGICA.</p> <p>1.1. Antecedentes</p> <p>1.2. Definiciones de la Planeación Estratégica.</p> <p>1.2.1 Planeación.</p> <p>1.2.2. Estrategia.</p> <p>1.2.3 Planificación estratégica.</p> <p>1.3 Importancia de la Planeación Estratégica.</p> <p>1.4 Descripción de la filosofía empresarial y estructura de la</p>	<p>Específica</p> <p>1. La recolección, procesamiento y análisis de la información necesaria contribuirá a proponer la planeación estratégica a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C.V. con nombre comercial CINNABON.</p> <p>2. La existencia de un diagnóstico de la situación</p>	<p>Independiente</p> <p>Investigación Bibliográfica</p> <p>Dependientes</p> <p>Desarrollo del Plan Estratégico</p> <p>Independiente</p> <p>Diagnostico de la Situación Actual</p>	<p>Análisis del material bibliográfico</p> <p>Antecedentes</p> <p>La formulación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Políticas • Estrategias • Valores <p>• Análisis del entorno interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cuestionario • Observación
--	--	--	---	---	--	---

		<p>que se enfrenta a través de un análisis FODA.</p> <p>3. Elaborar una propuesta de Plan Estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a la empresa Pacific Enterprises S.A. de C. V.</p>	<p>organización.</p> <p>2 Enunciación De La Misión Y Visión De La Empresa.</p> <p>2.1 Determinación de objetivos y metas organizacionales.</p> <p>2.2 El Análisis FODA</p> <p>3. CARACTERÍSTICA</p> <p>4. IMPORTANCIA</p> <p>5. LIMITACIONES</p> <p>6. ETAPAS</p>	<p>actual de la organización permitirá determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.</p> <p>3. El establecimiento de un Plan Estratégico para la organización le permitirá mejorar la toma de decisiones administrativas.</p>	<p>Dependientes</p> <p>Fortalezas.</p> <p>Oportunidades</p> <p>Debilidades</p> <p>Amenazas</p> <p>Independiente</p> <p>Propuesta de un Plan Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno externo • Competencia • Proveedores Cientes • Fortalezas • Debilidades • Oportunidades • Amenazas • Misión y Visión • Objetivos • Valores • Políticas
--	--	---	---	---	---	---

					Dependientes Contribuirá a la mejora de toma de decisiones administrativas.	<ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Objetivos• Estrategias• Valores
--	--	--	--	--	---	---



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Tema: Plan Estratégico que contribuya a mejorar la Toma de Decisiones en la Empresa Pacific Enterprises S.A DE C.V.

Cargo que desempeña: _____

¿Cuáles son las Principales Fortalezas que tiene la empresa?

¿Cuáles son las principales Oportunidades que tiene la empresa

¿Cuáles son las principales Debilidades que tiene la empresa?

¿Cuáles son las principales Amenazas que considera que tiene la empresa?

¿Cómo son definidas la Misión y la Visión de la empresa y quienes participan en su elaboración?

¿Cómo son definidos los objetivos de la empresa PACIFC ENTERPRISES S.A. DE C.V. y quienes participan en su elaboración?

¿Cómo se definen las estrategias de la empresa PACIFC ENTERPRISES S.A. DE C.V. y quienes participan en su elaboración?

¿Los objetivos de la empresa son formulados a largo o a mediano plazo?

¿Cuáles considera usted que deben ser las habilidades y destrezas de los empleados de la empresa?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



ESCUELA DE ADMINSTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Recopilar información para conocer como se encuentra la franquicia PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V. en relación a la planeación estratégica a si como también su estructura organizativa en las sucursales ubicadas en MULTIPLAZA, METROCENTRO Y PLAZA MUNDO.

INDICACIONES: Marque con una “x” y complete las interrogantes que a continuación se le plantean.

Objetivo: Establecer si los empleados conocen la Misión de la empresa

1. ¿Conoce Ud.Cuál es la misión de la empresa Pacific Enterprises S.A de C.V?

Si

No

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la Visión de la empresa

2. Conoce Ud.Cuál es la visión de la empresa Pacific Enterprises S.A de C.V.?

Si

No

Objetivo: Comprobar si los empleados conocen los valores de la empresa.

3. ¿Conoce Ud. Los valores de la empresa?

Si

No

Objetivo: observar cual es el valor con el cual el empleado se identifica.

4. Con la siguiente lista de valores con ¿Cuál se identifica usted?

- ✓ Puntualidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Presentación Personal

- ✓ Amabilidad
 - ✓ Educación y Respeto
 - ✓ Actitud
 - ✓ Otros _____
-

Objetivo: Determinar si el empleado conoce los objetivos propuestos por la empresa

5. ¿Conoce Ud. los objetivos de la empresa Pacific Enterprises S.A de C.V.?
Si No

Objetivo: Conocer cuál es la FORTALEZA con la que se identifica la franquicia PACIFIC ENTERPRISES.

6. Para Ud. ¿Cuál de estas opciones es la Fortaleza que identifica más a la franquicia?
- ✓ Capacidad económica de parte del cliente
 - ✓ Lugares donde está ubicada la franquicia (centros comerciales)
 - ✓ Acceso a la tecnología

Objetivo: Determinar si los productos que se ofrece son para todos los niveles económicos.

7. ¿Cree Ud. que los productos que ofrecen son para cualquier nivel económico?
Si No

Objetivo: Conocer si los puntos de ventas en centros comerciales ayudan a obtener mayores ingresos

8. ¿Cree Ud. que el estar en centros comerciales ayuda a obtener mejores ingresos?
Si No

Objetivo: Establecer si el nivel educación es un factor significativo para que el cliente pueda consumir el producto.

9. ¿Según su criterio el nivel de educación es muy importante para que el cliente conozca el producto que ofrece?
Si No

Objetivo: Conocer si contando con una tecnología avanzada se incrementarían los ingresos de la empresa

10. ¿Cree Ud. que teniendo un buen acceso a la tecnología obtendrá mayores ingresos para la empresa?

Si

No

Objetivo: Establecer si los empleados están de acuerdo con los horarios de atención al cliente

11. ¿Cree Ud. que los horarios son accesibles para los clientes?

Si

No

Objetivo: Conocer si con las redes sociales son buena influencia para atraer clientes

12. ¿Cree Ud. que promocionarse en las redes sociales traerá más a los clientes?

Si

No

Objetivo: Establecer si para el empleado la gestión que hace la empresa para publicidad es la adecuada

13. ¿Cree Ud. que se está haciendo una buena gestión en cuanto a publicidad de la empresa?

Si

No

Objetivo: Determinar si los precios que ofrece CINNABON son viables para cualquier tipo de clientes

14. ¿Cree Ud. que los precios que ofrece CINNABON son accesibles para cualquier cliente?

Si

No

Objetivo: Conocer si los empleados podrían innovar en hacer productos salados para otro tipo de clientes

15. ¿Cree Ud. que se debería de innovar en productos salados para poder atraer a otro segmento de clientes?

Si

No

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con una maquinaria moderna para poder cubrir la demanda de los clientes.

16. ¿Cree que la empresa cuenta con una buena maquinaria para poder suplir la demanda de los clientes?

Si

No

Objetivo: Establecer si los empleados trabajan en base a metas que le propone la empresa

17. ¿Conoce Ud. Las metas que la empresa le propone en su área de trabajo?

Si

No

Objetivo: Determinar si los empleados conocen cuales son su posición en la empresa

18. ¿Tiene Ud. claro la estructura organizativa de la empresa Pacific Enterprises S.A de C.V.?

Si

No

Objetivo: Conocer si se cuenta con un buen plan de trabajo que contribuya a mejorar los recursos y el tiempo

19. ¿Cree Ud. que cuenta con un buen plan de trabajo que le ayude a optimizar los recursos y el tiempo?

Si

No

Objetivo: Determinar si la franquicia hace una buena prestación laboral a los empleados

20. ¿Según su criterio, es buena la prestación laboral que le ofrece la empresa Pacific Enterprises S.A de C.V.?

Si

No

Objetivo: Establecer si los empleados están en un ambiente laboral agradable que permita la buena imagen de la franquicia

21. ¿Hay buen ambiente dentro del equipo de trabajo?

Si

No